



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Government
Publications

CAI

TB

- 2008 P26



3 1761 11849636 3

Performance Reporting

Good Practices Handbook

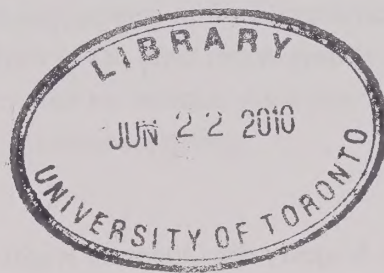
2008

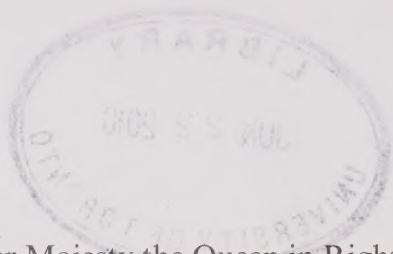
Canada

Performance Reporting

Good Practices Handbook

2008





©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the President of the Treasury Board, 2008

Catalogue No. BT22-111/2008
ISBN 978-0-662-05939-4

This document is available on the Treasury Board of Canada Secretariat
Web site at <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

This document is also available in alternate formats on request.

FOREWORD

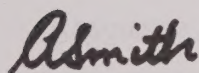
Effective reporting to Parliament supports the government's ongoing objectives of transparency and accountability. A continued effort to improve the information contained in government reports ensures that parliamentarians have the information they need to determine whether the government is managing for results.

The government's new Expenditure Management System has increased the demand for performance information to better support the government's decision-making process and the three phases of the management cycle—planning, implementation and monitoring, and reporting. Better performance information is also key to the Government of Canada's ongoing commitment to produce departmental planning and performance reports of the highest quality.

This is the second edition of the Treasury Board of Canada Secretariat's *Performance Reporting: Good Practices Handbook*. Departments and agencies can make use of this practical resource as they produce their departmental performance reports (DPR). Its aim is to demonstrate how and why the application of the Government of Canada reporting principles leads to quality reporting. The handbook presents a wide array of good practices on how to apply reporting principles, such as associating performance with plans or linking resources to results.

The 2008 edition of the handbook includes examples of good practices drawn from the 2006–07 DPRs, each presented with a description of how it exemplifies key aspects of the Government of Canada reporting principles. It also includes a high-level analysis of the most recent results of the Management Accountability Framework process and an elaboration on selected good practices to provide a more detailed illustration of their application in performance reporting.

Alister Smith




Assistant Secretary
Expenditure Management Sector
Treasury Board of Canada Secretariat



Table of Contents

About this Handbook	1
Section I: Context.....	3
Effective public reporting is important.....	4
Parliamentary reporting cycle	4
About RPPs and DPRs.....	6
The basis of reporting is the Management, Resources, and Results Structure	7
Parliamentarians are the primary target audience for RPPs and DPRs	8
What's been said, what we've heard	9
Management Accountability Framework	10
Section II: Principles for Effective Reporting to Parliament	12
Practical application of principles	13
Principle 1: Focus on the benefits for Canadians, explain the critical aspects of planning and performance, and set them in context	15
Principle 2: Present concise, credible, reliable, and balanced information.....	30
Principle 3: Associate performance with plans, priorities, and expected results, explain changes, and apply lessons learned.....	47
Principle 4: Link resources to results	54
Appendix	59
Resources	59
Glossary	60
Contacts	61



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761118496363>



About this Handbook

As part of the government's efforts to improve reporting to Parliament, the *Performance Reporting: Good Practices Handbook* has been developed to help public service employees who prepare their organization's departmental performance report (DPR). This handbook does not replace the Guide to the Preparation of Part III of the Estimates. Instead, it is intended to be a practical resource to be used in conjunction with the guidelines.

The handbook focusses on illustrating what it means to apply the Government of Canada reporting principles to DPRs. It identifies good examples and practices in public reporting to demonstrate how quality reporting can be achieved. The aim is to support departments and agencies in preparing public reports that are reliable, credible, balanced, concise, clear, and of the highest quality for parliamentarians and Canadians. While the focus of the handbook is on DPRs, the content does touch on reports on plans and priorities (RPP) and may be of use in their preparation.

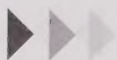
Section I presents the context in which reporting takes place and the role it plays within the business of the government. Connections are made between various reports and to key policies.

Section II outlines the Government of Canada reporting principles, reviewing their development and relationship with the standards prepared by other organizations. Section II is subdivided into four sections, one for each principle:

1. Focus on the benefits for Canadians, explain the critical aspects of planning and performance, and set them in context
2. Present concise, credible, reliable, and balanced information
3. Associate performance with plans, priorities, and expected results, explain changes, and apply lessons learned
4. Link resources to results

A brief discussion of what each principle means for the production of performance reports is then followed by examples of good practices drawn from the 2006–07 RPPs and DPRs.¹

1. Note that the images used to illustrate the examples of good practices are taken directly from RPPs and DPRs. The clarity of images may not be optimal. Please consult the original versions (hard copy or electronic) of these reports to see the clearest presentation. Links are provided in this document.



Note that not all reports are assessed each year, and the examples were selected from 56 of the 90 reports tabled.

The appendix to the handbook contains a list of additional resources, a glossary of key terms, and a list of contacts.

New this year

The 2008 version of the *Performance Reporting: Good Practices Handbook* includes several new elements:

- ▶ Connections boxes that demonstrate linkages to criteria under other principles;
- ▶ More detailed illustration of the application of certain selected criteria in performance reporting;
- ▶ Material on establishing clear performance expectations in the RPP;
- ▶ A focus on concise reporting with the addition of a criterion for the use of links to further information; and
- ▶ Incorporation of analysis of Management Accountability Framework (MAF) results.



Section I: Context

The duty to report on plans and performance to Parliament is not a recent development. A longstanding requirement within Canada's parliamentary tradition, the accountability concern of the House of Commons regarding the use of financial resources traces its roots back several centuries in Great Britain. In the Canadian context, the *Constitution Act, 1867* established the relationship between the Crown and Parliament, using the British (Westminster) system as its foundational model.

The present context is different, however. The current environment in which parliamentarians and public service employees work is characterized by declining trust in public institutions, an accelerating revolution in communication technologies, and increasingly complex and interrelated public policy issues. Moreover, the government is expected to function at ever-increasing speed and the demand for better and timelier information is on the rise. It is in this context that government priorities include a focus on modernizing its accountability and expenditure management regimes. In particular, the federal government has called for a redesign of the federal Expenditure Management System.

Budget 2006 set out three main principles:

- ▶ Government programs should focus on results and value-for-money;
- ▶ These programs must be consistent with federal responsibilities; and
- ▶ Programs that no longer serve the purpose for which they were created should be eliminated.

The Expenditure Management System is the framework for the development and implementation of the government's spending plans and priorities within the limits established by the budget. It supports all government spending decisions.

Budget 2007 elaborated on key elements of the new system, including the introduction of strategic reviews, a process that will, over a four-year cycle, determine whether programs are achieving their intended results, are efficiently managed, and are aligned with the Government's priorities.

Budget 2008 confirmed the Government's commitment to responsible spending, which includes the commitment that new spending proposals will be supported by better information, and performance will be benchmarked against best practices. In addition, the results of the first round of strategic reviews were presented in Budget 2008 as part of the new approach to managing existing spending. Savings from these reviews will be reallocated to higher priorities.

Implementing the redesign of the Expenditure Management System will require that quality performance information be produced for the purposes of internal management as well as for parliamentary reporting.

Effective public reporting is important

Effective public reporting means that the public is provided with timely, accurate, clear, objective, and relevant information about the plans and performance for government policies, programs, services, and initiatives. This information is necessary for Canadians—individually or through representative groups or members of Parliament—to participate actively and meaningfully in the democratic process. Without clearly communicated plans, priorities, and expected results, coupled with the reporting of results against those plans and performance expectations, the ability of parliamentarians to hold the government to account is impeded. Without effective public reporting, accountability and transparency in government are diminished and trust in public institutions suffers.

Parliamentary reporting cycle

Each year as part of the parliamentary reporting cycle, the president of the Treasury Board tables in Parliament several reports, including the following:

1. the Main Estimates;
2. the Supplementary Estimates;
3. reports on plans and priorities;
4. departmental performance reports;
5. Canada's Performance; and
6. the Public Accounts of Canada.

A review of the role and importance of departmental reporting for accountability and better management is therefore germane.

By law, all government spending must be authorized by Parliament. There are two broad ways the government obtains such authorization.

First is statutory approval. In this case, specific legislation establishes ongoing spending authority for certain government programs. Transfer payments, such as Employment Insurance or the Canada Health Transfer and the Canada Social Transfer, are examples of statutory spending. Typically, statutory programs account for about 65 to 70 per cent of total planned spending.



Second is annual approval. Here, authority for spending must be obtained each year through Parliament's approval of appropriation bills. Ongoing departmental operations fall in this category of authorization.

In support of supply bills tabled to seek annual authorization from Parliament for spending, the government produces the Estimates—detailed documentation that outlines expenditure plans and identifies spending authorities (votes) and the amounts to be included in the appropriation acts (once passed)—organized by ministry and vote and, within each department, by program activity. Details of statutory spending are included for information only.

The Estimates consist of three parts. Part I, the Government Expense Plan, provides an overview of federal spending and summarizes the relationship between the budget and Part II, the Main Estimates. Part II directly supports an appropriation act. The thick, factual blue book of Part I and II contains summary analysis and context to explain to readers why departments are seeking these funds. The reports on plans and priorities (RPP), which are produced by departments and tabled in Parliament by the president of the Treasury Board on their behalf, provide a greater level of analysis and detail of the results to be achieved with available resources. RPPs and departmental performance reports (DPR) together form Part III of the Estimates. RPPs and DPRs will be discussed in more detail below.

By standing order of the House of Commons, the Main Estimates are required to be tabled on or before March 1 of each year—one month in advance of the fiscal year they concern.

Appropriation bills are tabled in Parliament and seek authority for the individual appropriations (or votes) for each department. Authority from Parliament for the total appropriations of a fiscal year is sought in two portions. The first, known as interim supply, is sought and granted in late March and typically covers the first three months of the new fiscal year. The second, known as full supply, is typically sought and granted in June to cover the remainder of the fiscal year. This approach is intended to provide parliamentary standing committees with time to scrutinize planned spending in the Estimates before the introduction of appropriation legislation in Parliament.

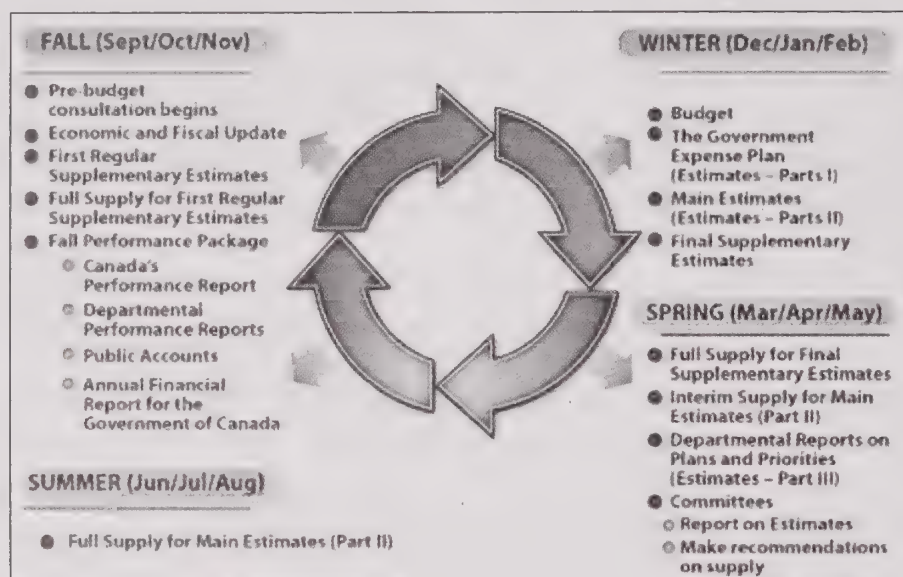
Supplementary Estimates are used to seek parliamentary authority for new spending plans outlined in the budget but not previously included in the Main Estimates and for in-year spending decisions that occur outside of the budget.

Canada's Performance is an annual report tabled by the president of the Treasury Board. It tracks the federal government's contribution to Canada's performance as a nation in four key spending areas: economic affairs, social affairs, international affairs, and government affairs. The report provides a whole-of-government perspective from which to view the results and resources of

individual federal departments and agencies as presented in their DPRs. Along the same lines, the online RPP Overview for Parliamentarians was developed in 2007 to present a whole-of-government view of the plans of departments. In 2008, the Government of Canada Planning and Performance Gateway was launched, a site that includes links to RPPs and DPRs and allows users to navigate through the Government's planned spending and expected results in the four outcome areas.

The Public Accounts of Canada provide the audited summary financial statements of the government along with additional details on departmental financial activity. The Public Accounts of Canada also include a comparison to the budget and a new section with financial analysis, trends, and graphics. These are tabled in the fall.

Figure 1: The Parliamentary Reporting Cycle



About RPPs and DPRs

The RPP is an individual departmental planning document that covers a three-year period. It explains to parliamentarians a department's detailed spending plans, priorities, and expected results. Parliamentarians use this information in support of their scrutiny of the Estimates before voting supply. Departments describe the context and environment in which they operate, showing how their work (plans and priorities) connects to broader government-wide priorities, such as those articulated in the budget or the Speech from the Throne. Discussion of how challenges, risks, and past lessons learned have informed current plans lends balance and credibility to the reports and their presentation of departmental plans and performance expectations. Most importantly, the RPP focusses on discussing plans and expected results and,



in turn, connecting these to the resources (financial and human) that will be used to achieve them.

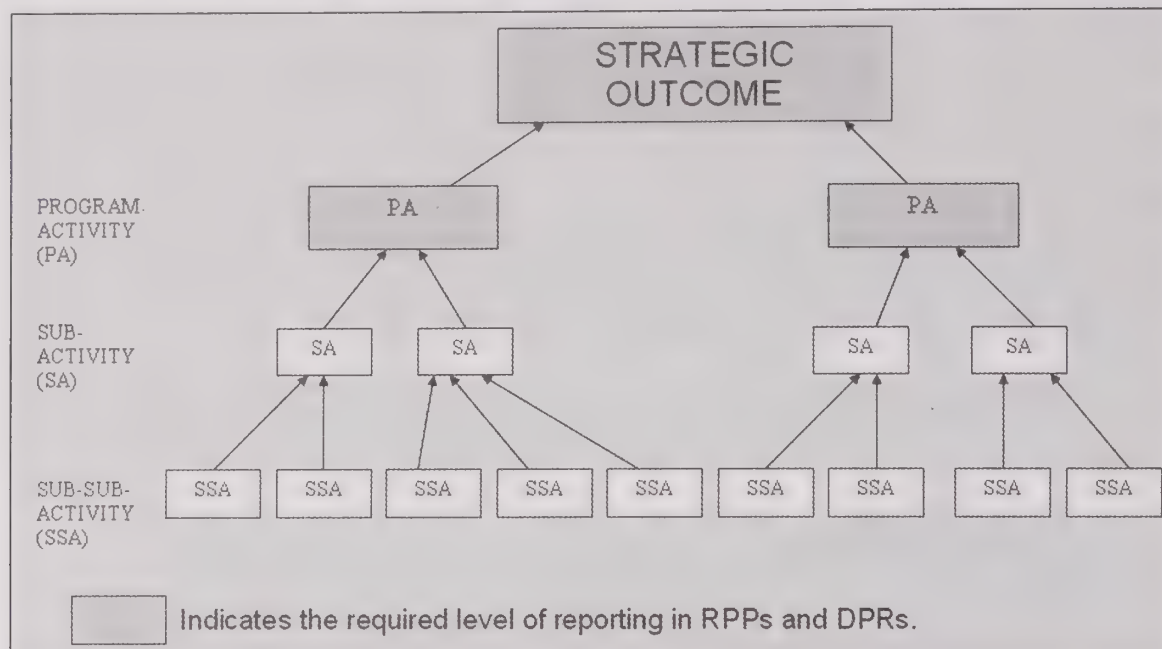
After the end of each fiscal year, departments report back to Parliament through their DPRs, which provide information on their performance in delivering on plans, addressing priorities, and achieving the expected results outlined in their RPPs for that fiscal year. DPRs provide parliamentarians with an account of departmental accomplishments and shortcomings for the reporting period and of how public resources were used to achieve value-for-money. Similar to the RPPs, in order to set performance in context, the DPRs discuss the context, risks and challenges, and operating environment in which departments achieved results.

The basis of reporting is the Management, Resources, and Results Structure

The basis of reporting in the RPP and the DPR is the Management, Resources, and Results Structure (MRRS).² The MRRS Policy was approved by the Treasury Board in 2005 and is currently undergoing a government-wide and systematic implementation. It is recognized that, as the Policy becomes embedded in how departments operate and are managed, gradual improvements will be seen in performance reporting, as seen in the development of performance measurement capacity for example.

The MRRS provides an enduring framework for reporting progress toward strategic outcomes. A stable reporting basis allows for consistent comparisons of performance over time.

2. For more information on the MRRS, visit <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12412>

Figure 2: Management, Resources, and Results Structure

In the RPP, performance indicators at the strategic outcome level tell readers what progress the department intends to achieve toward long-term, enduring benefits for Canadians. At the program activity level, plans and expected results, along with their MRRS-based performance indicators, are reported in the RPP. With this approach, readers can understand what will be achieved at the program activity level and at what cost and can trace the program activity contribution toward achieving the strategic outcome.

The expected results and performance indicators from the department's performance measurement framework, which are based on the MRRS, provide the foundation for judging performance in the corresponding DPR. DPRs provide a comprehensive yet succinct picture of departmental performance against the expected results presented in the RPP for the program activities and strategic outcomes.

Parliamentarians are the primary target audience for RPPs and DPRs

The target audience for planning and performance reports is parliamentarians. They rely on these reports to perform their role of holding the government accountable for the public funds entrusted to it and as a means for sharing with their constituents the results of government programs and initiatives.

Information in the RPP and DPR should therefore be relevant and useful to members of Parliament and to the Canadians they represent. The reports should provide enough information to demonstrate how resources and program activities, including key programs and services, logically support the achievement of strategic outcomes.

Parliamentarians need reports that respond directly to their key questions, provide high-quality information, and are clear and concise. Both reports must logically demonstrate to parliamentarians and Canadians how departmental achievements will make a difference in their lives.

What's been said, what we've heard

Various stakeholders have identified issues with departmental reporting and, in particular, with the RPPs and DPRs. Parliamentary committees, the Office of the Auditor General of Canada, the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), and the Treasury Board of Canada Secretariat have all reviewed the quality of departmental reports.

A number of issues have been consistently identified by these stakeholders:

1. Lack of balanced reporting—The reports generally focus only on good news and neglect the discussion of expected results not achieved and of lessons learned.
2. Credibility of performance information—Key findings from internal and external audits and evaluations are seldom used to substantiate performance; there is a lack of information on the reliability and credibility of the data presented in the reports; and there is limited discussion of risks and challenges faced by the organizations.
3. Inconsistency between years and between departments—Baseline data are rarely included to allow for comparisons.
4. Lengthy reports that lack high-level analysis—Focus is needed on the key facts.
5. Too much jargon and complex language—Reports should use plain language, keeping in mind diverse audiences.

Stakeholders have also noted that there are gaps in the performance story (e.g. divergence between planned and actual performance) and these gaps are rarely directly addressed. The reports have also been described as focussing too heavily on activities and outputs, rather than on outcomes. Very few reports tell a complete and coherent performance story where readers can determine what the department had planned to achieve overall, what it did achieve overall, and what it is doing to improve performance in those areas where performance did not meet expectations.

Management Accountability Framework

Performance reporting based on the Government of Canada reporting principles is in line with the Management Accountability Framework's (MAF) work on public sector management and accountability. MAF is a vision for good management, establishing a framework for management accountability; an analytical tool to identify strengths and weaknesses; and a process of assessment and engagement to develop action plans for improvement and report on the state of management.

RPPs and DPRs have been assessed as part of the MAF process since its third round, with the assessments of Round 4 and Round 5 having the same methodological basis. That is, a similar set of criteria based on the Government of Canada reporting principles was used each year to evaluate the quality of reporting to Parliament. This consistency allows year-over-year comparisons to identify areas of improvement as well as areas of continued concern.³

Overall, the quality of reporting to Parliament is improving. As compared to Round 4, the number of "Acceptable" ratings has increased. The average MAF rating, however, remains at "Opportunity for Improvement." No reports were assessed as "Attention Required" or "Strong."

3. All MAF criteria are reflected in the good practices in this handbook; however, not all good practices are assessed through the MAF process.



The chart below lists the assessment criteria for which departmental performance was strongest and weakest.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • The reports present strategic context and operating environment, including challenges, risks, opportunities and capacities. • Informative financial tables are included and explained with text (where necessary). • Performance expectations in the RPP are clear. • The DPR effectively uses comparisons and links to further information. • The Program Activity Architecture (PAA) is presented clearly in the reports (crosswalks included where necessary). 	<ul style="list-style-type: none"> • The DPR links performance to plans: performance is reported against plans in the RPP. Discussion of any changes in plans and how they affected performance is included in the DPR. • The DPR provides factual, independently verifiable evidence-based performance information; information on the source, validity and credibility of data used and relevant findings from audit and evaluation are included. • Linkages between resources and results. • The DPR is balanced; positive and negative aspects of performance are reported. • PAA Basis: reports performance by Program Activity (PA) and links PA performance to strategic outcome (SO).

Continued improvement in the application of the Government of Canada reporting principles will help to address the issues identified by report users as well as by the MAF assessments. This will be the focus of the remainder of the handbook.

Section II: Principles for Effective Reporting to Parliament

Principles for effective reporting to Parliament serve as a conceptual foundation for the preparation of Part III of the Estimates and provide a number of benefits. First, they help those doing the reporting to “make good judgments and give [. . .] confidence that their judgments will be fairly received.”⁴ Second, principles support the users of performance reports because they provide “grounds for confidence that the judgments exercised in reporting are fair, neither arbitrary nor self-serving.”⁵ Third, with continuous improvement in performance reporting as a long-standing goal, principles “point the way to what reporting could and should be”⁶—that is, they offer a vision or an ideal to work toward.

Recognizing these benefits, the Treasury Board of Canada Secretariat has developed a set of principles over the last several years for the federal reporting context. These principles evolved in consultation with parliamentarians, the Office of the Auditor General of Canada, and the CCAF. Furthermore, these reporting principles now apply to RPPs and DPRs.

The following Government of Canada reporting principles support and guide the preparation of RPPs and DPRs. Taken together, these principles show the link between plans, performance, and achievements and they demonstrate departmental commitments to managing for results.

Government of Canada Reporting Principles

- ▶ Principle 1: Focus on the benefits for Canadians, explain the critical aspects of planning and performance, and set them in context
- ▶ Principle 2: Present concise, credible, reliable, and balanced information
- ▶ Principle 3: Associate performance with plans, priorities, and expected results, explain changes, and apply lessons learned
- ▶ Principle 4: Link resources to results

In September 2006, the Public Sector Accounting Board (PSAB) of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) issued a Statement of Recommended Practice (SORP-2) to guide public performance reporting for governments or governmental organizations. Consistency between the Government of Canada reporting principles and the SORP-2 is demonstrated in the crosswalk provided at the link below, which aligns key statements found in the SORP-2 with the corresponding Government of Canada principle. It should be noted that, while these principles

4. CCAF, *Reporting Principles: Taking Public Performance Reporting to a New Level* (2002), p. 3.

5. Ibid.

6. Ibid.



guide reporting on plans, priorities, and performance for both the RPP and DPR, the SORP-2 deals specifically with performance reporting.

For a crosswalk of the federal reporting principles and the CICA-PSAB SORP-2, visit http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/principles-principes/princip_e.asp.

The examples discussed in this handbook complement good practices identified by the CCAF in its 2007 publication, *What can we learn from effective public performance reporting? Good practices for Central Agencies, Legislators, Auditors, and Report Producers*.

Practical application of principles

The following pages contain explanations and illustrations of how to apply the Government of Canada reporting principles when preparing performance reports. While these practices are presented individually, in actuality they are not discrete or isolated. This means that carrying out reporting practices in an integrated and connected way is important.

Before looking at each principle individually, some general comments on the application of the reporting principles can be made:

- ▶ The information reported should be straightforward. It should flow logically across key reporting elements (i.e. strategic outcomes, program activities, and their expected and actual results) and across reports (i.e. from the RPP to the corresponding DPR).
- ▶ The reports should focus on outcomes, i.e. expected and actual results at the program activity level and progress made toward the strategic outcome(s).
 - RPPs should clearly communicate the strategic outcome(s) and the program activities and their expected results, discussing how the department plans to make progress toward the strategic outcome(s) through its program activities.
 - DPRs should report back against those plans and expected results. Performance at the program activity level and the contribution of program activities to the strategic outcome(s) should be clearly described and well substantiated with credible and reliable evidence.
- ▶ The reports should present information concisely and with limited use of jargon so that they are clear and easy to understand for parliamentarians and Canadians.
- ▶ DPRs should tell a balanced performance story, addressing both the positive and the negative.



It should be noted that each of the examples discussed in this handbook presents one way of applying the Government of Canada reporting principles. Each example should not be considered in isolation; it is not the only way. Innovation is encouraged. Moreover, there is no one perfect report.



Principle 1: Focus on the benefits for Canadians, explain the critical aspects of planning and performance, and set them in context

Why should public performance reports focus on the benefits for Canadians? Recall why RPPs and DPRs are prepared, how they are used, and by whom. These reports are key accountability documents that present the government's financial and non-financial plans and performance and provide the basis for scrutiny by parliamentarians. The government is spending taxpayers' money, and parliamentarians represent Canadians. Departmental reports should therefore demonstrate how the lives of Canadians will be and are improved by departments' plans and results.

Focussing on the few critical aspects of planning and performance enhances the usefulness of public reports by providing a concise picture of the information parliamentarians need to know. Parliamentarians do not have unlimited time to read through RPPs and DPRs and need to be able to get clear messages about departmental planning and performance quickly. Too much information impedes the ability of parliamentarians to hold the government to account.

Identifying critical aspects of planning and performance involves assessing what is relevant and significant for each strategic outcome and program activity. Information in an RPP and DPR should be relevant to members of Parliament and to Canadians and should explain the benefits for Canadians that the department aims to achieve through its strategic outcomes and program activities. Reporting on other critical items that have an impact on plans or performance could include a description and a discussion of how they are expected to, or did, affect departmental plans and performance.

Establishing the context of plans and performance is important because it helps readers understand the range of considerations that must be taken into account when planning and that affect performance. It helps to establish reasonable parameters for assessing plans and performance.

To apply this principle:

- ▶ Clearly present the PAA
- ▶ Discuss priorities within the context of the MRRS
- ▶ Link to Canada's Performance
- ▶ Demonstrate links to broader government priorities
- ▶ Discuss challenges, risks, opportunities, and their impacts on plans and performance
- ▶ Discuss horizontal links
- ▶ Describe delivery mechanisms
- ▶ Include responses to parliamentary committees and findings of the Auditor General of Canada

√ Clearly present the PAA

Explaining the critical aspects of planning and performance begins with identifying what these aspects are. In large part, articulating the core objectives of your department and the key results to which it is committed will achieve this first step. With the MRRS as the basis of managing and decision making for results, it is your strategic outcome(s) and your PAA that will serve as the framework through which to explain your department's critical aspects of planning and performance.

Connections

- ▶ Use the MRRS as the basis of reporting
- ▶ Link performance with plans

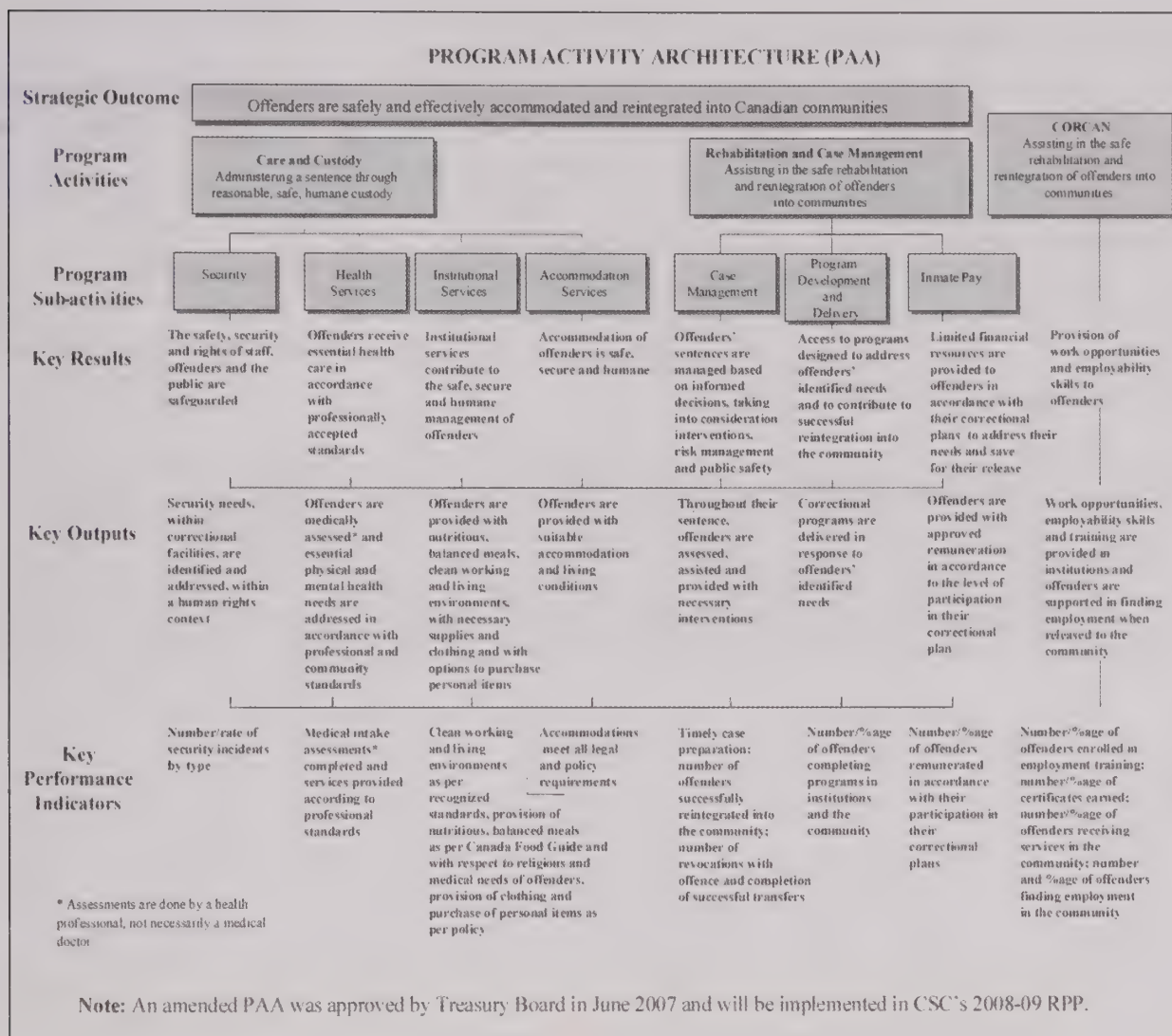
Consequently, presenting a clear PAA is key to putting this principle into practice. It should be clear in the report what the strategic outcomes and program activities are and how they are connected. Presenting your PAA visually and through discussion is an effective way of communicating this information to readers. In the RPP, it is important to demonstrate changes to the PAA since the last reporting cycle through a crosswalk and to discuss the effect on plans. The DPR should use the same PAA as the one used in the RPP. In exceptional circumstances, a later PAA may be used. Should this occur, it is important to provide a crosswalk and discuss the effect on performance.

Good practice: Clearly present the PAA

Correctional Service Canada

DPR 2006-07, p. 10

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/pen/pen00-eng.asp>



Why is this a good practice?

Both the RPP and the DPR present a clear illustration of the PAA, which includes the SO, PAs, and sub-activities.

✓ **Discuss priorities within the context of the MRRS**

Certain items may be identified as taking precedence over others in order for progress to be made toward the strategic outcome(s); these may change from year to year or within a single reporting cycle. Any priorities identified in the RPP and DPR should be discussed within the context of the MRRS, and the linkages between priorities and program activities should be clearly demonstrated. Specifically, how the priorities are expected to contribute to the strategic outcome(s) should be discussed so that readers understand their relative importance.

Connections

- ▶ Use the MRRS as the basis of reporting
- ▶ Link resources to results

Good practice: Discuss priorities within the context of the MRRS

National Defence

DPR 2006-07, p. 23

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/dnd/dnd00-eng.asp>



	Program Activities			
Corporate Priorities 2006-2007	Generate and Sustain Integrated Forces	Conduct Operations	Contribute to Canada and the International Community	Type of Priority
Protect Canadians through the Conduct of Operations				
Conduct operations at home and abroad; and		■	□	O
Enhance operational partnerships with other government departments, key security agencies and allies.		■	□	O
Transform and Modernize the CF				
Adopt a fully integrated and unified approach aligning force structure to ensure operational effectiveness. Key initiatives include the development of Canada COM, six Area Joint Task Forces, CEFCON, CANSOFCOM, CANOSCOM, MILPERSCOM, a Strategic Joint Staff, a Rapid Reaction Force, Mission Specific Task Forces and a managed readiness system to enhance its ability to generate and deploy integrated forces; and	■	□	□	N
Adopt an integrated and strategically driven force development framework and process, including expanding the Regular and Reserve forces, ensuring they are well trained and well equipped, and developing a diverse and highly motivated Defence Team.	■			N
Foster Management Excellence in the Defence Institution				
Enhance strategic investment planning and accelerate the activities of procurement reform; and	■			N
Ensure successful implementation of modern comptrollership initiatives and the <i>Public Service Modernization Act</i> .	■		□	N
Contribute to the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values				
Expand strategic partnerships with key security departments and other government departments and agencies; and		□	■	O
Continue to strengthen defence and security arrangements with the United States to enhance domestic and continental security, and with Canada's allies to enhance international security.		□	■	O
Legend: O = Ongoing N = New ■ = Primary □ = Secondary				



Why is this a good practice?

The linkages between priorities and program activities are clear. Detail is provided on the type of priority (new versus ongoing) and whether each priority is of primary or secondary concern.

√ Link to Canada's Performance

Government of Canada outcome areas, as represented in the whole-of-government framework used in Canada's Performance, are the long-term and enduring benefits to Canadians that more than one federal department or agency is working to achieve. Aligning your department's strategic outcomes and program activities with the Government of Canada outcome areas offers a high-level overview of how the performance of individual departments and agencies contributes to broader, government-wide outcomes in the following spending areas: economic affairs, social affairs, international affairs, and government affairs (federal organizations that support all departments and agencies).

This alignment can effectively be done with a visual representation along with a short explanation or discussion of the departmental contribution.

Good Practice: Link to Canada's Performance

Western Economic Diversification Canada

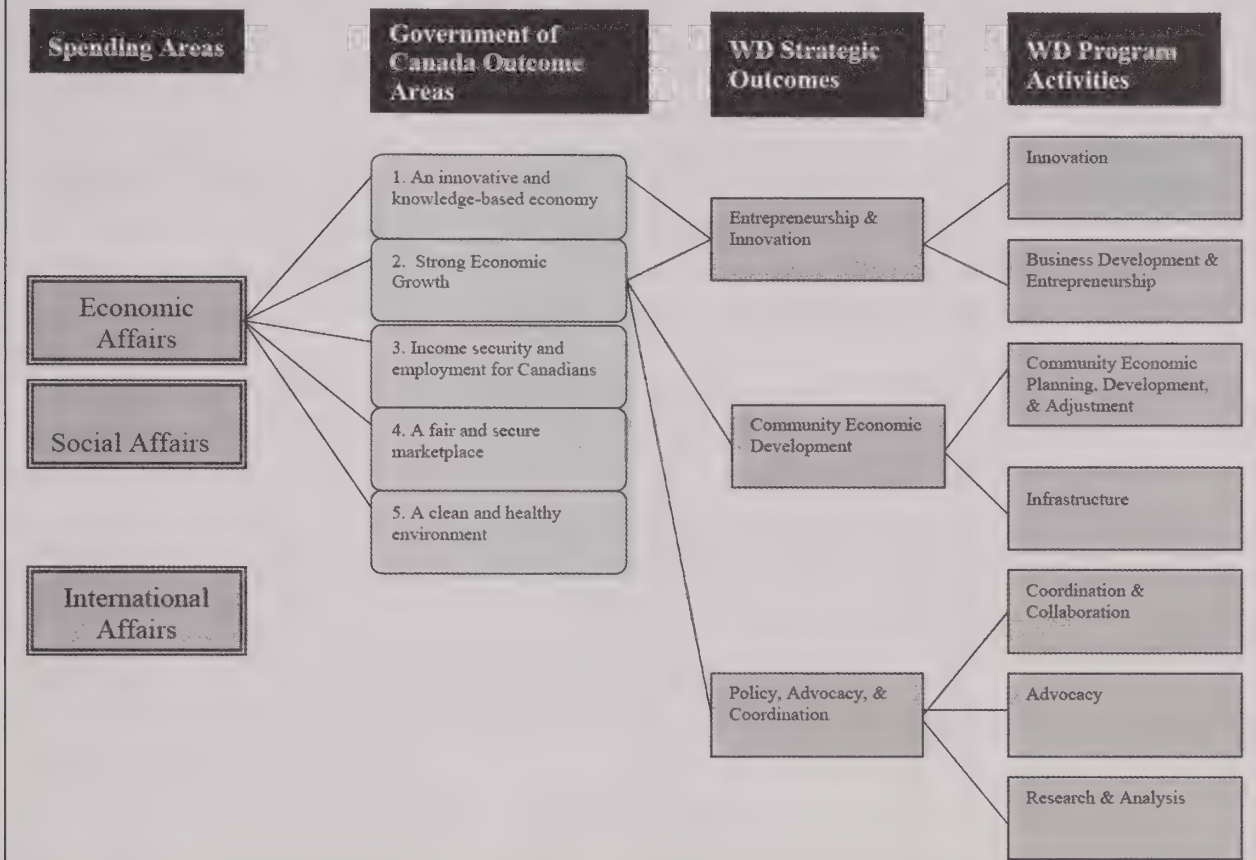
DPR 2006-07, p. 15

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/wco/wco00-eng.asp>



Alignment With Whole of Government Framework

WD's Strategic Outcomes and Program Activities are aligned with the Whole of Government Framework, as follows:



Why is this a good practice?

The program activities and strategic outcomes are clearly identified and their alignment to the whole-of-government framework is evident.

It is equally important to discuss and explain the alignment of your department's program activities and strategic outcomes with the Government of Canada outcome areas. For a good example of this practice, see the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada DPR (pp. 15–16) at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ssh/ssh00-eng.asp>.



√ **Demonstrate links to broader government priorities**

In addition to the whole-of-government framework, another context in which to situate departmental outcomes is current government policy. The broader priorities and plans of the government are established at the beginning of a session of Parliament with the Speech from the Throne and annually with the federal budget. While Government of Canada outcome areas are meant to endure beyond the mandate of a particular government, the Speech from the Throne and the budget provide a picture specific to the current government.

There should therefore be an indication of how your department's outcomes relate or contribute to the government's broader priorities as established in the Speech from the Throne or the budget. Other government-wide initiatives could also be referenced and discussed in terms of their effect on the plans and performance of your department.

It is recognized that the Speech from the Throne and the budget are overarching documents and it may be difficult for some departments and agencies (particularly smaller ones) to see their mandates and work in these documents.

Good practice: Demonstrate links to broader government priorities

Canadian International Development Agency

DPR 2006-07, p. 9

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ida/ida00-eng.asp>



There is a high level of interest in Canada to improve aid effectiveness actions.

In Budget 2007, the Government reiterated the need to improve the effectiveness of Canadian aid and ensure accountability for results by presenting a three-point program aimed at:

- **Strengthening focus:** Canada will focus traditional bilateral aid in fewer countries and will aim to be among the largest five donors in core countries of interest;
- **Improving efficiency:** Canada will establish a benchmark for reducing administrative costs and will put more staff in the field; and,
- **Increasing accountability:** Canada will examine options to ensure the independent evaluation of our aid program and will report more frequently to Canadians.

This program reinforced commitments made by the Government in 2006, in both the Speech from the Throne and the Budget: to ensure greater accountability in the distribution and results of Canada's international assistance. It is within this context that CIDA developed its aid effectiveness agenda⁶ which includes: 1) a strategic focus of our programming where it can have the greatest impact, 2) strengthened program delivery, 3) effective use of the Agency's resources, and 4) a clear accountability for results.

Why is this a good practice?

The Speech from the Throne and the budget are cited and discussed extensively throughout the DPR. In this example links are made between specific commitments made by the Government and the development of the Canadian International Development Agency's aid effectiveness agenda.

✓ **Discuss challenges, risks, opportunities, and their impacts on plans and performance**

Description and analysis of the operating environment and the strategic context for the reporting period provide a frame of reference for readers to understand and assess the plans and results of the department.

Internal and external challenges, risks, and opportunities (including management and human resources capacity considerations) should be identified at the departmental level. Explanations of how these will affect your plans and performance and be addressed in the delivery of program activities or key programs and services are also essential.

Connections

- ▶ Use comparisons and trends
- ▶ Include links to further information

Good practice: Discuss challenges, risks, opportunities, and their impacts on plans and performance

Public Health Agency of Canada

DPR 2006-07, p. 16

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ahs/ahs00-eng.asp>



Strategic Context/Operating Environment

The expanding global economy, the convergence of people in large urban areas and the ease with which people and goods travel around the world are but some of the factors challenging Canada's public health system.

External factors which influenced the Agency's activities during 2006-07 included the emergence of infectious diseases, such as avian influenza and other potential pandemics, both nationally and internationally; natural disasters; Canada's gradually aging population; social trends affecting the risk of chronic diseases; the changing nature of our environment; and the continued rapid evolution of science and technology.

Infectious Disease Levels and Trends

The number of Canadians dying from or living with infectious diseases has been climbing since the 1980s.

Risks of Avian and Pandemic Influenza

There were two major infectious disease threats that Canada faced in 2006-07. Each could have had a significant impact on Canada's economic and social stability as well as on collective and individual health and safety. The first was the potential for the highly contagious and deadly H5N1 (Asian) sub-type of avian influenza to spread to domestic birds in Canada. The second was the growing potential for the appearance of a new strain of this (or another) virus that has adapted to humans, resulting in human-to-human transmission and the possible setting off of a human influenza pandemic. According to WHO, the occurrence of the next pandemic influenza is "a question of when, not if."

The H5N1 (Asian) avian influenza virus has demonstrated the ability to infect and cause fatal illness in humans. During the period from December 2003 to April 2007, 291 human cases, resulting in 172 deaths, were laboratory-confirmed in 12 countries.

Why is this a good practice?

The Public Health Agency of Canada's DPR includes a comprehensive discussion of the strategic context and operating environment that addresses a number of key issues that influence its planning and performance, including a discussion of infectious disease levels and trends, risks of avian flu and pandemic influenza, natural disasters, demographics, and risk factors for chronic disease. Elsewhere in the report, efforts to establish an internal risk assessment and profile are described, as are several external risk factors that affect the agency's work.

Including a discussion of risk mitigation is an important component of this good practice. See the 2006-07 DPR of the Canadian Institutes of Health Research (pp. 13–16) for an example:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/cri/cri00-eng.asp>

✓ **Discuss horizontal links**

Increasingly, the work of departments and agencies is done through horizontal partnerships and initiatives. Indicating your department's involvement in horizontal partnerships and initiatives contributes to an understanding of your operating environment and points to other sources of information on topics and issues of interest.

Important horizontal linkages and involvement in government-wide initiatives should therefore be identified and their implications surrounding planning and performance should be explained.

Good practice: Discuss horizontal links

Citizenship and Immigration Canada

DPR 2006–07, pp. 16–17

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/imc/imc00-eng.asp>

Critical Partnerships

The successful management of Canada's immigration program depends on ongoing cooperation with a wide range of partners. CIC works with many partners on both international and domestic immigration issues, but stronger relationships with an even broader variety of partners are needed to build Canada's future.

CIC and the CBSA share responsibility for administering IRPA and support each other in carrying out their respective functions. With support from the CBSA and security agencies, CIC screens immigrants and temporary residents, assists with immigrant settlement and integration, and offers Canada's protection to refugees and those in refugee-like situations. CIC supports the CBSA in managing and running Canada's ports of entry. CIC provides information and other support to build intelligence to prevent inadmissible persons from reaching Canada and to detect persons who are in Canada but in contravention of IRPA. In March 2006, CIC and the CBSA formalized their close partnership through an MOU that defines how the two organizations work together to deliver all aspects of the immigration and refugee protection programs. As the MOU is implemented, CIC will continue to work closely with the CBSA to support the removal of inadmissible persons and to investigate the use of biometrics and other technologies in order to strengthen client identification and document and program integrity.

**Why is this a good practice?**

In a section of the DPR called "Critical Partnerships," Citizenship and Immigration Canada identifies its programs and services delivery partners, outlining respective and shared roles and responsibilities, as well as shared outcomes and objectives.

√ Describe delivery mechanisms

Delivery mechanisms are the ways in which programs and services are supplied to Canadians. These include policies, programs, regulations, and grants. In large part, this is how Canadians will see themselves in public performance reports. Clearly describing this interface provides key contextual information regarding the benefits gained by Canadians in the delivery of programs and services, as well as illustrates how their tax dollars are put to use.

The delivery mechanisms should be employed with propriety, sound stewardship of resources, and fair treatment of people. This should be concisely demonstrated in both the planning and performance reports, using links to further information as required. Service improvement activities that affect a department's delivery mechanisms should also be part of the discussion.

Good practice: Describe delivery mechanisms

Department of Finance Canada

DPR 2006-07, p. 21

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/fin/fin00-eng.asp>

The Tax Policy program activity develops and evaluates federal taxation policies and legislation and provides advice and recommendations for changes aimed at improving the tax systems while raising the required amount of revenue to finance government priorities. This program activity focusses on the following areas: personal income tax, business income tax, and sales and excise tax. The program activity is also involved with negotiating tax treaties, tax policy research and evaluation, as well as federal-provincial/territorial and federal-Aboriginal tax coordination.

Why is this a good practice?

The DPR indicates that, under this program activity, services are delivered through the provision of appropriate policies and legislation as well as through advice with respect to tax systems.

✓ **Include responses to parliamentary committees and findings of the Auditor General of Canada**

The relationship between departments and Parliament is integral to Canada's system of government and is not limited to the annual tabling of RPPs and DPRs. Interaction between your department and Parliament or the Auditor General of Canada, who is an officer of Parliament, over the course of the reporting cycle is meaningful and is documented in responses to parliamentary committees and findings of the Auditor General of Canada.

Your report should include summaries of findings and responses and, keeping in mind the goal of comprehensive but succinct reports, provide links to the full versions. Information about how the department intends to take (specific) action can also be provided with links; this information may already be part of the response. Identifying actions to be taken illustrates an approach to management that incorporates lessons learned and demonstrates how the relationships between Parliament and departments produce positive change.

It should be noted that this good practice is also a recommendation from the sixth report of the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates, released in September 2003.

Good practice: Include responses to parliamentary committees and findings of the Auditor General of Canada

Health Canada

DPR 2006-07, p. 117

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/shc/shc00-eng.asp>

Table**13****Responses to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations****Response to Parliamentary Committee****Standing Committee on Health**

Report #3 “Silicone Gel-filled Breast Implants: Areas of Concern” – tabled September 18, 2006

Committee members heard testimony on the issue of silicone gel-filled breast implants. Witnesses included officials from Health Canada and the Public Health Agency of Canada; former members of Health Canada's Expert Advisory Panel on Breast Implants, Dr. Mitchell Brown and Dr. Paula Chidwick; and Dr. Diana Zuckerman, President of the National Research Center for Women and Families in the United States. Based on the evidence provided by these witnesses, the Committee identified key concerns regarding silicone gel-filled breast implants relating to several areas including safety assessments, special access, informed consent and post-approval surveillance. The Committee acknowledges that these recommendations may require changes to the Medical Devices Regulations and/or other supporting documents. In its response, the Department recognizes the importance of each of the recommendations and the underlying concerns. Health Canada has considered each recommendation carefully and prepared a response to the concerns and advice contained in the Committee's report. The Government's response and actions are in line with the Committee's recommendations.

Government Response (tabled January 17, 2007)

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=10481&Lang=1&SourceId=188754>

Why is this a good practice?

The department reported its responses to parliamentary committees satisfactorily, citing the report and providing a synopsis of the issues and the response as well as several electronic links to further information in the summary table. Several references to the Committee or OAG report are also made in the body of the DPR, and the department describes the action called for and what it did in response.

Principle 2: Present concise, credible, reliable, and balanced information

It is well accepted that a barrier to the use of public performance reports by parliamentarians is the perception that the objectivity of the reports is questionable. The CCAF's 2005 study on users and uses of public performance reports substantiated this assertion.⁷ Concern over the reports containing only positive news means they are not seen as valuable tools to help parliamentarians in their work of holding the government to account and of communicating with their constituents about how Canadians benefit from government programs and services.

It is important that a coherent, sound, and balanced picture of performance be presented in the DPR, ideally through a combination of qualitative and quantitative data, so that readers can be assured of the validity and reliability of the information presented. This requires the department to acknowledge where performance did not meet expectations, provide the necessary explanations as to why, and describe the corrective actions that will be taken in the future. Acknowledging performance that did not meet expectations shows that the organization is willing to adapt.

The role of evaluation in applying this principle should be highlighted. Evaluation provides evidence-based, neutral assessments that are required to produce reporting that is credible, reliable, and balanced.

The addition of concise reporting as a key element of this principle is recognition of its potential for increasing the utility of reports. A concise style of reporting reflects the critical aspects of departmental planning and performance that parliamentarians require in their consideration of the Estimates and in their accountability roles.

7. CCAF, *Users and Uses – Towards Producing and Using Better Public Performance Reporting. Perspectives and Solutions* (2005).

**To apply this principle:**

- ▶ Use the MRRS as the basis of reporting
- ▶ Describe internal performance systems and framework
- ▶ Report positive and negative aspects of performance
- ▶ Provide factual, independently verifiable, evidence-based performance information
- ▶ Provide informative financial tables
- ▶ Use comparisons and trends
- ▶ Provide links to further information

✓ Use the MRRS as the basis of reporting

For performance information—financial and non-financial—the MRRS establishes a common approach for its collection, management, and reporting. The MRRS also provides a standard basis for the activities of planning, managing, and reporting. It is a logical organization of the programs being delivered (PAA) and the benefits to Canadians that departments are working to achieve (strategic outcomes). A key to the success of the MRRS Policy is the development of systems for the production of credible and reliable performance information.

Connections

- ▶ Present a clear PAA
- ▶ Link performance with plans
- ▶ Link resources and results
- ▶ Discuss priorities within the context of the MRRS

The performance story presented in your reports should be at the program activity level. In turn, achievements at the program activity level that contribute toward the associated strategic outcome should be discussed.

Reporting on the basis of the MRRS enables parliamentarians to follow the story—from plans to actual spending to actual results. This ability to follow the story extends beyond departmental reports to other documents, including the Main Estimates, the Public Accounts, and Canada's Performance.

Good practice: Use the MRRS as the basis of reporting

Atlantic Canada Opportunities Agency

DPR 2006–07, p. 45

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/aco/aco00-eng.asp>

2.2.1 Program Activity: Community Economic Development

Projects that help communities build their capacity and confidence in order to identify and co-ordinate the implementation of priorities for economic development in their region. These projects would be supported via community economic development organizations that, in turn: provide financial and technical assistance to businesses and communities; conduct strategic planning; co-ordinate economic development; and implement a range of self-sustaining development projects under strategic community economic development initiatives. Community economic development organizations can be any organization that supports projects at a local, community and sub-community or municipal level.

Expected Results: *Enhanced business and economic opportunities for Atlantic Canada communities*

Indicators:	Annual Targets: (2006-2007)	Results:
• Jobs created by CBDCs and Seed Capital Program	• 1,600 jobs	• 1,864 ⁵⁶
• Level of strategic investment in communities (CBDCs and Seed Capital Program investments)	• \$42.8 million 1,600 loans	• \$54 million ⁵⁷ 1,799 loans

Performance Measurement Strategy: Analysis of CBDC report data, and internal systems data

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (Full-time Equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
42.8	102.2	111.4 ⁵⁸	79	154	(75)

Why is this a good practice?

The overall basis of reporting is the PAA. The DPR does a good job integrating priorities into the performance story without making them the sole focus of the report. Reporting is clearly happening at the program activity level. Linkages are made between the program activity and strategic outcome levels. Sub-activity performance information further substantiates results at the program activity level.

√ Describe internal performance systems and framework

The use of an internal performance measurement system and framework should be evident in the report. The strongest way to demonstrate this would be to explicitly and directly discuss the system or framework, noting for example how developed it is with indicators, measures, and data sources. An additional approach would be to use data from the system in the discussion of results and clearly indicate the internal system as its source. To lend credibility to the use of the data,



it is important to discuss any drawbacks or gaps in the system and whether this affects either performance itself or the ability to report on performance.

It is recognized that capacity for internal performance measurement will develop as the MRRS Policy is implemented. CCAF has identified the consistent use of measures year over year as a good practice. The performance system or framework should be based on the MRRS; evidence for this would be results information at the program activity level.

Good practice: Describe internal performance systems and framework

Department of Justice Canada

RPP 2006-07, p.12

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/Jus-Jus/Jus-Jus_e.asp

This data quality assessment was provided by both internal and external technical experts. The Department is continuing with these practices in the next planning and reporting cycle. Thus, the results commitments listed in this report are made with the approval of the appropriate managers to ensure that the identified performance indicators are relevant, credible and valid, and that the internal capacity exists to collect the required data.

The Department approaches performance measurement from two interrelated perspectives. First, there are those measures that are aimed at tracking performance of **activities and outputs** over which the Department has direct control and is directly accountable. Workload indicators such as files opened and closed, hours logged, etc., are examples of these types of measures.

The second level of measures relate to the **results** of our activities over which we exercise **influence**. That is to say that while we cannot control the results of the activities, we do have some level of influence over the extent to which the results can be achieved. However, there are other identifiable groups who also either have influence or control over those results. As a result, accountability for those results is shared. By way of illustration, two examples of this type of measure are the number of people receiving assistance from Provincial legal aid programs, and client feedback on the timeliness, utility and responsiveness of legal services provided by the Department of Justice.



Why is this a good practice?

The department's capacity for performance measurement is discussed in the RPP.

√ Report positive and negative aspects of performance

Balanced reporting enhances the credibility of reporting. Moreover, reporting on both the positive and negative aspects of performance meets the intention of public performance reporting: to provide the necessary information for scrutiny and decision making. Telling only half of the story is not useful.

Connections

- Discuss lessons learned and corrective actions

Performance information is not fairly presented when the information is limited to successes and minimizes, or even avoids, discussion of matters that did not unfold as planned. In order for reporting to be fair, key information must not be omitted. When discussing results achieved, discuss what went according to plan as well as cases where things did not go according to plan but risks were mitigated. Discuss results that were not achieved, noting how and why plans were not implemented as intended. It is also important to include explanations of how your department uses both positive and negative results to make adjustments and improvements toward achieving its strategic outcomes. Findings that emerge from evaluations are important sources of information in developing these discussions.

Good practice: Report positive and negative aspects of performance

Canadian Food Inspection Agency

DPR 2006-07, pp. 10-11

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ica/ica00-eng.asp>



Table 1.3.3 – Summary of Performance Results and Spending (April 1, 2006 to March 31, 2007) (continued)

Benefits to Canadians: Environmental Protection

CFIA's Contributions: Sustaining the plant and animal resource base

CFIA's Ongoing Priority: Effective protection of the environment and plant resource base

CFIA's New Priority: Development and implementation of a Pan-Canadian Animal Health Strategy

Planned Spending & Full-Time Equivalents (FTEs)
2006–07

Total Authorities
2006–07

\$106.7 million

1,146 FTEs

**\$120.8
million**

1,146 FTEs

Program Activity	Expected Results	Performance Indicators
Animal and Plant Resource Protection	Entry and domestic spread of regulated plant diseases and pests are controlled	Extent to which Agency data indicate the entry of new regulated diseases and pests into Canada (listed diseases/pests in the Regulated Pest List for Canada)
(See Section 2.3.3 for a detailed description of performance results)		Change in the presence of plant diseases or pests beyond the regulated areas
		Extent to which pests surveys are conducted as per workplan

Actual Spending & Full-Time Equivalents (FTEs) 2006–07		
\$140.1 million		1,431 FTEs
Targets Opportunity for Improvement (X) or Met (✓) or Exceeded (✓+)		
2005–06	2006–07	Example of Achievements
✓	X	Developed Canadian Invasive Plant Framework (see Section 3.1)
7 of 11 targets met or exceeded	9 of 13 targets met or exceeded	Developed draft containment standard for facilities handling plant pests (see Section 3.1)
		In collaboration with partners, established Vice Presidents/ADMs Level committee for biotechnology related issues (see Section 3.1)
		Developed highly needed diagnostic reagents and assays for rapid response to foot and mouth diseases (see Section 3.3)
		Conducted several meetings and consultations regarding the establishment of the National Animal Health Strategy for Canada (see Section 3.1)

Why is this a good practice?

The DPR demonstrates honesty in reporting. For each performance target that was missed, the report indicates whether the results observed were an improvement or a decline from the previous period. The report further explains why targets were missed and what the organization intends to do to improve.

✓ Provide factual, independently verifiable, evidence-based performance information

Discussion of your department's performance should be substantiated with factual, independently verifiable, evidence-based information. Balanced, evidence-based reporting leads to realistic conclusions about the department's performance and gives readers confidence in those conclusions.

Connections

- Discuss lessons learned and corrective actions

In order for readers to have confidence in the methodology and data used to substantiate reported performance, an indication of the validity and credibility of data used should be provided. This can be achieved by indicating the source of the information, particularly if graphs or tables are presented. A brief discussion of the measures taken to ensure the reliability of the data upon which the performance report is based is also important, particularly for data from internal sources or data systems, and for data collected from external partners. Both qualitative and quantitative data are sources of valid performance information. Limitations or problems with the underlying data, and any caveats regarding proper interpretation of the information reported, should also be noted.

Identifying sources of data (information) is critical to establishing credibility. It offers readers the opportunity to directly validate what has been included in your report or it provides a reference point from which to make inquiries for further information.

The findings of approved evaluation and audit reports are accepted as key sources of credible analysis of performance. Reference any significant findings, explain their relationship to departmental performance, and identify the next course of action to improve departmental results.

Good practice: Identify sources of data

Atlantic Canada Opportunities Agency

DPR 2006-07, p. 31

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/aco/aco00-eng.asp>

Return on investment for these types of missions has been significant. The 13 Team Canada Atlantic missions are a prime example, with over \$40 million in sales generated, resulting in over a six-to-one return on investment for the Agency. Furthermore, the 490 Atlantic SMEs who have participated in these missions held over 3,300 business meetings with potential clients. In 2006-2007, the Team Canada Atlantic missions assisted 62 exporters increase their export-readiness in the Florida market, with 31 SMEs developing new markets and over \$60 million in forecasted sales.³³

Federal-provincial initiatives play key roles in the Agency's development of the export capacity of the Atlantic region. In addition to Team Canada Atlantic missions, the International Business Development Program also posted strong results. This program, aimed at strengthening exporting in Atlantic Canada, helped SMEs become first-time exporters, and increased sales to current markets for 16 SMEs.³⁴ For more information on this horizontal initiative and other initiatives please refer to http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp.

33. May 2006 Florida Trade Mission Exit Study, Corporate Research Associates Inc. (September 2006); October 2006 Florida Trade Mission Exit Study, Corporate Research Associates Inc. (March 2007). It should be noted that one successful mission participant is projecting \$35 million in sales from the Florida Tier 2 mission, which exceeded planned results and a significant increase in projected sales.

34. Survey of IBDA Projects; September 2006, January 2007.

Why is this a good practice?

The DPR includes extensive citations, including references to Statistics Canada data, formative and summative evaluations, internal studies, independent research reports, semi-annual reports, reports from financial institutions, and other information sources. The level of substantiation, the credibility, and the likelihood that an external party could verify the information are high.

Good practice: Provide caveats regarding data quality

Canada Revenue Agency

DPR 2006-07, pp. 16-17

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/nar/nar00-eng.asp>



Rating Our Data Quality

In conjunction with the performance results ratings, we also assign each indicator a data quality rating.

For each indicator we use consistent approaches in evaluating the information derived from our data collections systems and all other sources. We rely upon CRA managers to vouch for the completeness of the records for data integrity purposes (i.e., data belongs to the same category, is collected for the same period, and by the same method). We examine data for relevance, formulas for accuracy, and other factors that must be considered. We also use comparable information from prior years for the purpose of historical comparison, which often appears in the Annual Report. To ensure consistency, we perform the following tasks to verify that the information reported in our numerous reports is valid, reliable, and is accompanied by appropriate evidence:

- **Validation:** This is a process of verification to ensure that the data meets the requirements for its intended purposes. We review and evaluate data for completeness and plausibility (accuracy, timeliness, interpretability, coherence). We also identify contact information, check calculations, confirm system reliability (verifying the source of information), and note and address any errors.
- **Data quality assessment:** We apply a data quality checklist and review prior years' data to assess the quality of data for each indicator.
- **Electronic filing system:** We store data in a database for easy reference and further analysis for other purposes.
- **Physical filing system:** We maintain physical files of the evidence collected from all sources to provide validation and assurance that our data quality ratings are accurate and supported.

We always endeavour to use the most appropriate and reliable data when evaluating our results. There are mainly two data sources for the Annual Report: administrative data (normally communicated in aggregate or after some simple calculations are performed on them) and survey data. All data sources are validated for accuracy and a data quality rating of good, reasonable or weak as categorized below is applied to each indicator.

We believe that these three levels of data quality ratings provide a reasonable assessment of the reliability of the data. Generally, our data sources provide reliable information. In situations where the supporting data is too imprecise to draw firm conclusions, it is reflected in the data quality rating.

Data Quality Ratings

Data Quality Ratings

Good	Results rating based on management judgment supported by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Reasonable	Results rating based on management judgment supported, in most cases, by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Weak	Significant gaps in robustness of results information; results rating based on management judgment supported by entirely or predominantly qualitative information from informal sources or methods.

Why is this a good practice?

A discussion regarding data quality is effective in supporting performance claims in the DPR. The data quality ratings are explained at the beginning of the report and applied throughout.

Good practice: Use audit and evaluation findings in performance discussions

Parks Canada

DPR 2006-07, p. 51

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/cap/cap00-eng.asp>



Engaging Canadians at Home

The web is a tool increasingly used by visitors, partners and stakeholders, urban youth and educators. A Canadian Radio and Television Commission study on new media reveals that nearly two-thirds of the country's households were on-line in 2006 and that use of the Internet to search for specific information was the second most popular online activity, only e-mail surpassed information search.

In 2004, an evaluation was conducted of the Parks Canada website. That evaluation showed that a majority of users (54%) visited the website to plan a trip. Parks Canada recognizes that the first step in the trip cycle is the pre-trip planning – a step usually initiated at home. Parks Canada offers a multi-channel suite of pre-trip planning services: the web, the national toll-free information line, the campground reservation service and printed material.

In 2006, Parks Canada revised the structure, design and visitor information content available on our website. This was done to bridge the identified gaps between consumers' needs and expectations and what the website had offered. The new "Planning Your Visit" section of the website was launched as information for each park and site was compiled, in February and March 2007.

Why is this a good practice?

The findings of an evaluation are briefly described and actions taken in response are outlined. The rationale for the course of action is also included. The report goes on to explain how the impact of the changes will be assessed.

✓ Provide informative financial tables

Basic to performance reporting is linking resources to results (to be discussed in more depth under Principle 4) and therefore an accurate and thorough presentation of financial tables (i.e. resources) is key for accountability to Parliament. In addition, financial tables illustrate the link to the financial appropriations given to departments through the supply process. Financial tables need to be easy to understand and interpret for the layperson, and their layout and format should facilitate clarity because these all contribute to the user-friendliness of the report.

Connections

- ▶ Link resources and results
- ▶ Discuss changes in resources

Immediately following financial tables should be a discussion of their content. Just as the tables should be easy to understand and interpret, explanations of the financial table should be clear, simple, and effective so that a layperson could interpret the information, see links between resources and results, and make informed conclusions.

Good practice: Provide informative financial tables

Public Service Commission of Canada

DPR 2006-07, p. 23

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/psc/psc00-eng.asp>

RESOURCES

2006-2007 Financial Resources (\$ thousands)

Program Activity	Planned Spending	Total Budget Authorities*	Actual Spending
Appointment Integrity and Political Neutrality	41,519	41,986	40,355
Recruitment and Assessment Services	63,275	65,834	58,521
Total	104,794	107,820	98,876

*Note: All Total Budget Authorities presented in this document exclude internal adjustments which were reflected in the Planned Spending figures.

2006-2007 Human Resources (Full-Time Equivalents)

Program Activity	Planned Spending	Total Budget Authorities	Actual Spending
Appointment Integrity and Political Neutrality	392	386	351
Recruitment and Assessment Services	634	652	581
Total	1,026	1,038	932

Financial Performance Highlights

The PSC has spent \$98,876K of the Total Budget Authorities of \$107,820K, resulting in a lapse of \$8,944K appearing in the 2006-2007 Public Accounts of Canada.

The lapse and variance in Full-Time Equivalents are principally due to the transition period and related capacity building associated with the implementation of the new PSEA, staffing delays resulting from increased staff turnover and less than anticipated expenditures for an information technology project – the Public Service Staffing Modernization Project. The latter accounts for approximately \$7,470K of the total lapse (\$4,917K of which the PSC received permission to spend in 2007-2008).



Why is this a good practice?

Financial tables in Sections 1 and 2 of the DPR are straightforward and clear. Variances between numbers are clearly explained following the respective table.

✓ Use comparisons and trends

Comparisons of performance by similar organizations or between jurisdictions add credibility to performance data collected by your department. Use of comparisons can help readers better understand both achievements and shortcomings. The comparisons chosen should be relevant and informative. For example:

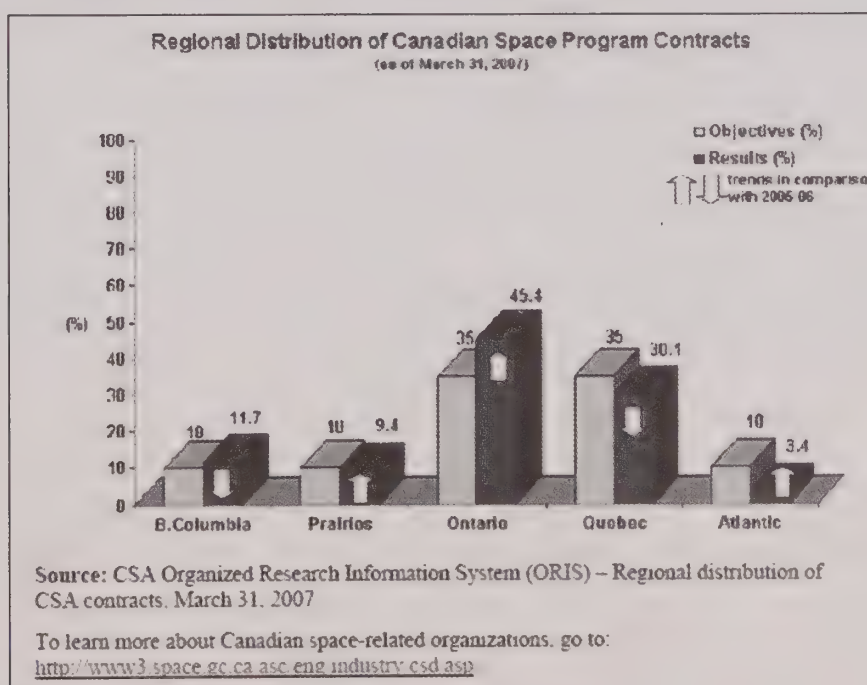
- ▶ comparisons of the same organization between years or over time (trend information);
- ▶ progress made at the program activity level as compared to changes at the strategic outcome level
- ▶ indicators (e.g. prenatal health practices versus infant mortality rate); and
- ▶ actual performance against baseline information, targets, service standards, and benchmarks.

Good practice: Use comparisons and trends

Canadian Space Agency

DPR 2006-07, p. 11

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/pen/pen00-eng.asp>



Why is this a good practice?

Readers are able to compare results across geographic regions, against those of the previous year and, importantly, against planned results.

✓ **Provide links to further information**

A concise style of reporting emphasizes the critical aspects of departmental planning and performance that parliamentarians require in their consideration of the Estimates and in their accountability roles. One way of achieving this concise style is to include electronic links in the report, which are an effective way of providing readers with additional information without adding unnecessary length to these reports.

An increased focus on a concise style of reporting will ensure that accountability and performance information is at the forefront of the DPR as well as improve the clarity and user-friendliness of these documents.

Good practice: Provide links to further information

Environment Canada

DPR 2006-07, p. 33, 35

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/doe/doe00-eng.asp>



Major programs and initiatives

Expected Result: Integrated information and knowledge enable integrated approaches to protecting and conserving priority ecosystems

Activities: Management (e.g. development and management of agreements and memoranda of understanding (MOUs), policy development, partnership management, performance measurement and assessment, strategic communications supporting effective delivery of priority ecosystems).

Community engagement and capacity development (e.g. activities related to the development, support and coordination of community engagement and capacity development in order to support effective delivery of priority ecosystems).

Integration (e.g. implementation of an ecosystem approach for the Department, development of a Priority Ecosystem Management Framework, coordination of priority ecosystems to achieve better integration and effectiveness amongst various initiatives).

Action (e.g. integrated implementation of activities and programs that lead to the improvement of the state (environmental quality) of priority ecosystems across the country).

Key Indicators	Progress in 2006-2007
Declassification of special areas (e.g. areas of concern, restricted fishing areas)	<p>Progress for this indicator include the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restoration of sector 103 of the Montreal Harbour advanced well with dredging of contaminated sediments to be finished during the summer of 2007 at a total cost to the four financial partners of \$10 million; • Restoration of the mouth of the St. Louis River was carried out during the summer of 2006 at a cost of \$8 million to the two financial partners;

For Further Information:

Ecosystem Initiatives: <http://www.ec.gc.ca/ecosyst/backgrounder.html>

Atlantic Coastal Action Program: <http://atlantic-web1.ns.ec.gc.ca/community/acap/>

St. Lawrence Plan: <http://www.planstlaurent.qc.ca>

Great Lakes Basin Ecosystem Initiative: <http://www.on.ec.gc.ca/greatlakes/>

Western Boreal Conservation Initiative: <http://www.pnr-rpn.ec.gc.ca/boreal>

Georgia Basin Action Plan: http://www.pyr.ec.gc.ca/georgiabasin/index_e.htm

Northern Ecosystem Initiative: <http://www.pnr-rpn.ec.gc.ca/nature/ecosystems/nei-ien/index.en.html>

Why is this a good practice?

Summary tables for each program activity are presented and links to further information on specific programs and initiatives are provided at the end of each table.



Principle 3: Associate performance with plans, priorities, and expected results, explain changes, and apply lessons learned

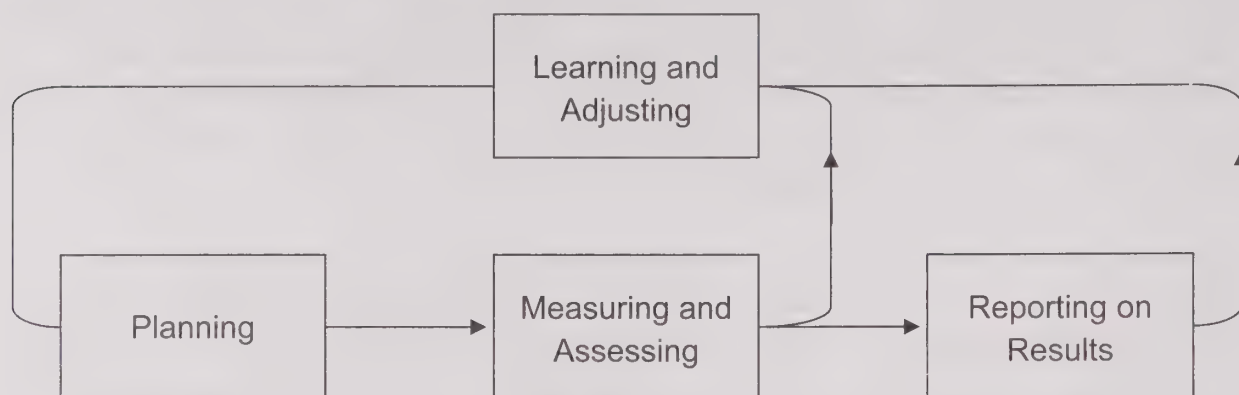
The core elements of a public performance report are descriptions of what an organization planned to accomplish, how the actual results compare with those plans, explanation of any significant differences, and identification of lessons learned. Information in an RPP and a DPR should facilitate comparisons between reports and over time.

This principle touches on the essentials of results-based management. Results-based management is a life-cycle approach to management that integrates strategy, people, resources, processes, and measurements to improve decision making, transparency, and accountability. The approach focusses on achieving outcomes, implementing performance measurement, learning and changing, and reporting performance. This is illustrated in the diagram below.

Planning involves the articulation of strategic choices in light of past performance and includes information on how an organization intends to deliver on its priorities and achieve associated results.

Measuring and assessing are practices through which progress is determined. Performance measurement and evaluation present valuable opportunities to learn and adjust so that the intended results may be achieved.

The final stage of the life-cycle approach involves reporting on results through the provision of integrated financial and non-financial information. Results-based information is used for both internal management purposes and for external accountability to Parliament and Canadians. The reporting phase also provides managers and stakeholders with the opportunity to reflect on what has worked and what has not: a process of learning and adjusting that feeds into the next planning cycle.

Figure 3: Results-based Management Life Cycle**To apply this principle:**

- ▶ Present clear performance expectations in the RPP
- ▶ Link performance with plans
- ▶ Discuss lessons learned and corrective actions

√ Present clear performance expectations in the RPP

A well-written and properly organized RPP has a positive impact on the quality of the DPR. Planning information on how the department intends to make progress toward its strategic outcomes, how it will address priorities, and what it intends to achieve through its program activities (and, if applicable, key programs and services) should lay the foundation for DPRs. With performance expectations clearly set out in the RPP, readers will not have to infer the expected results and will be able to trace them to the actual performance reported in the DPR. Further, identifying indicators and targets in the RPP that will be used for reporting on performance in the DPR supports the credibility of the performance story.

Good practice: Present clear performance expectations in the RPP

Atlantic Canada Opportunities Agency

RPP 2006-07, p. 35

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/ACOA-APECA/ACOA-APECA_e.asp



Program Activity: Community Economic Development

Projects that help communities build their capacity and confidence in order to identify and co-ordinate the implementation of priorities for economic development in their region. These projects would be supported via Community Economic Development Organizations (CEDOs) that, in turn, provide financial and technical assistance to businesses and communities; conduct strategic planning; and co-ordinate economic development projects under a range of self-sustaining development projects under strategic Community Economic Development (CED) initiatives.

Expected Results: Enhanced business and economic opportunities for Atlantic Canada communities

Indicators

Annual Targets: (2006-2007)

- | | |
|--|------------------|
| • Jobs created by CBDCs and the Seed Capital Program | • 1,600 jobs |
| • Level of strategic investment in communities | • \$42.8 million |
| | • 1,600 loans |

Performance Measurement Strategy: Analysis of data from CBDC reports and internal systems.

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Financial Resources (\$ millions)	42.8	44.6	44.8
Human Resources (FTEs)	79	81	81

Why is this a good practice?

Performance expectations in the RPP are very clear, including expected results and targets for each strategic outcome, program activity, and program sub-activity.

✓ Link performance with plans

At its most basic, linking performance to plans means making sure that your RPP and your DPR are consistent in terms of form and content. Reporting on the basis of the MRRS will go a long way to ensuring a common framework (strategic outcomes and program activities) for the two reports, as well as generating a cohesive planning and performance story.

Readers should not have to question the consistency between the reports. Changes to plans and how those changes affected expected results need to be explained. Plans presented in the RPP but not discussed in the DPR would confuse readers, as would a restatement of the expected results from the RPP in different terms in the DPR.

Good practice: Link performance with plans

Parks Canada

DPR 2006-07, p. 27

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/cap/cap00-eng.asp>

Program Activity 2: Conserve Heritage Resources

Maintenance or improvement of ecological integrity in national parks; the sustainable use of national marine conservation areas and the protection of unique marine ecosystems; the maintenance and improvement of commemorative integrity in national historic sites managed or influenced by Parks Canada; and the protection and management of cultural resources under the administration of Parks Canada that are not associated with national historic sites.

34% of Program Expenditures

(\$ Thousands)	2006-2007			2005-2006
	Planned	Total Authorities	Actual	Actual
Expenditures	218,900	225,035	207,772	185,848
FTEs	1,506		1,520	1,449

Sub Activity	National Parks and National Marine Conservation Areas	National Historic Sites and Cultural Resources	Other Heritage Resources
Planned Results and Performance Expectations	Maintain and improve the ecological integrity of national parks and the sustainability of national marine conservation areas.	Maintain or improve the commemorative integrity of national historic sites; maintain or improve the state of other cultural resources administered by Parks Canada.	Support and encourage commemorative integrity of national historic sites; contribute to maintaining and improving the state of heritage resources not administered by Parks Canada.
	7. National park and NMCA management plans will be on schedule and consistent with management plan guidelines by March 2010.	12. Complete NHS management plans, consistent with management plan guidelines by December 2006.	15. Other owners of national historic sites are aware of CI and have access to information on best practices in maintaining CI.



Planned Results and Performance Expectations Cont.	<p>8. Develop fully functioning EI monitoring and reporting systems for all national parks by March 2008.</p> <p>9. Develop selected indicators and protocols for measuring NMCA ecological sustainability use by March 2009.</p> <p>10. Improve aspects of the state of EI in each of Canada's 42 national parks by March 2014.</p> <p>11. Meet targets for five measures of environmental impacts of Parks Canada's operations: greenhouse gas emissions, petroleum storage tanks, contaminated sites, halocarbons and polychlorinated biphenyls (PCBs).</p>	<p>13. Improve 80% of the elements of commemorative integrity rated as poor to at least fair condition within five years of the original assessment.</p> <p>14. Improve the state of other cultural resources managed by Parks Canada by March 2014.</p>	<p>16. Provide advice, recommendations or certification of interventions to built cultural heritage consistent with The Standards and Guidelines for the Conservation of Historic Places in Canada as opportunity permits.</p>
Status	<p>7. Reasonable Progress: As of March 2007, 33 of 42 national parks had approved management plans consistent with the 2000 Guidelines for Management Planning. Three national parks operate under interim management guidelines and the remaining six are engaged in the planning process. In 2006-2007, one plan amendment was tabled in Parliament.</p> <p>The management plan for Fathom Five Marine Park was approved in 1998. The plan review has been rescheduled for 2008. The management plan for Saguenay-St. Laurent was tabled in Parliament in 2000. The review is scheduled for 2008.</p>	<p>12. Reasonable Progress: The Agency has completed management plans for 131 of 151 sites requiring plans. 17 of the remaining 20 plans relate to sites in Atlantic Canada where agreements and protocols for First Nation consultation and engagement were deemed inadequate subsequent to the Haida Nation and Taku River First Nation Cases (court decisions).</p>	<p>15. Reasonable Progress: Parks Canada surveys other owners of national historic sites every 2-3 years. Based on the last survey in 2004-2005, 46 % of owners were aware of the term commemorative integrity and 64 % stated that they had access to information and best practices in maintaining commemorative integrity. In preparation for the next survey of other owners, Parks Canada is refining its measures and setting targets for understanding of and access to commemorative integrity advice.</p>

Why is this a good practice?

The planned results and performance expectations are clearly articulated in the RPP and are presented in numbered format in a summary table for quick reference and easy comparison with the information reported in the DPR. The DPR presents the performance expectations and reports on performance where each numbered statement is clearly and comprehensively addressed—both in summary form and more fully later—in the report.

✓ Discuss lessons learned and corrective actions

Revising and improving plans are indications of sound management practices. Departmental plans are expected to change in response to, among other things, lessons learned from past performance. Changes resulting from lessons learned during the reporting period should therefore be explained. The effect of these changes on actual planning and performance, and in measuring and reporting on performance, should also be discussed.

Connections

- ▶ Report positive and negative aspects of performance
- ▶ Provide factual, independently verifiable, evidence-based performance information

The first thing to do is identify the lessons learned and actions taken as a result. Demonstrate to readers that lessons learned are consciously (systematically) tracked and, in turn, purposefully applied in order to adjust plans. This shows a commitment to continuous learning and improvement. For example, the RPP identifies corrective or strategic actions to be taken as a result of lessons learned discussed in the previous DPR; the DPR then reports on those actions. The DPR also communicates new lessons learned over the reporting period, and the RPP should then reflect how these lessons learned have affected future plans. Other details to include in the discussion are the source of any lessons learned (e.g. an audit, evaluation, or performance measurement data); innovative ways of identifying and using lessons learned; evidence of using good practices to improve managing for outcomes; and evidence of integrating lessons learned into plans and discussing the effect of their adoption on performance.

Good practice: Discuss lessons learned and corrective actions

Foreign Affairs and International Trade Canada

DPR 2006-07, p. 51

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ext/ext00-eng.asp>



Lessons Learned

Based on past experience in managing the response to natural disasters abroad, the department understands the importance of clearly identifying the roles and responsibilities of federal departments in this area. The Guidance Tool developed with Public Safety Canada is an important example of efforts to clearly establish a coordination and accountability mechanism in advance of a catastrophic disaster in the United States in order to facilitate a timely and effective whole-of-government response.

START and the GPSF meet policy and operational challenges that include managing staff security in locations around the world; securing and delivering program resources at the rhythm of international crises; and mobilizing and deploying civilian resources to non-permissive environments. These challenges require program managers to seek flexible, innovative solutions with respect to program delivery on an ongoing basis.

The institutional capacity of African regional and subregional institutions remains a key challenge in achieving target dates for increased African peacekeeping capacity. The capacity of the Afghan National Police to manage infrastructure and equipment remains weak. To address this issue, the department will continue to work closely with G8 partners, the UN, the European Union and other donors. Solutions under discussion include building institutional capacities with recipient organizations to allow them to enhance their performance, and building mechanisms into donor activities to implement and control projects.

Why is this a good practice?

Lessons learned are identified and discussed for each program activity. Looking ahead, potential solutions are identified.

Principle 4: Link resources to results

Fundamentally, accountability from a public reporting perspective means explaining what has been accomplished with the resources entrusted to a department in relation to what was planned and demonstrating whether performance represents a responsible, efficient, and effective use of public funds. In order to assist parliamentarians in their accountability roles, their decisions about the funding of programs should be informed and influenced, in part, by the results of programs.

Resources and expenditures (on a near-cash basis, both planned and actual) for program activities are displayed in a number of expenditure management documents, such as the Main Estimates and the RPP. The DPR therefore needs to discuss departmental results on the same basis—that is, both resources and results should be presented at the program activity level so that parliamentarians and Canadians can track planning and performance information from one report to another and see the full picture of performance in relation to spending. In addition, the DPR should include informative, accrual financial statements that give as complete a picture as possible of financial performance in relation to the non-financial performance discussed above.

As departments explain how program activities contribute to strategic outcomes, and what influence they expect to have on longer-term outcomes through their actions, it is important that parliamentarians understand the cost.

To apply this principle:

- ▶ Link resources to results
- ▶ Discuss changes in resources

✓ Link resources to results

Planned and actual spending should be outlined in sufficient detail for readers to understand how the department performed financially. Notes to financial tables should be clear and understandable (see discussion of financial tables).

The relationship between planned and actual spending and expected and actual results should be explained in order to provide a full account of financial and non-financial performance for strategic outcome(s) by program activity. Explanations could include, where appropriate, a discussion of actual results in relation to the actual expenses outlined in your department's financial statements.



For each program activity in the RPP, it should be clear what the department intends to spend and what it intends to achieve over the next three years. In the DPR, it should be clear what the department spent for each program activity and what was achieved as a result of that spending, how actual spending compared to planned spending, and whether it represented value-for-money.

Human resources—planned and actual—should also be linked to results. An understanding of the work force required to deliver programs and services to Canadians and to support the operations of government is essential.

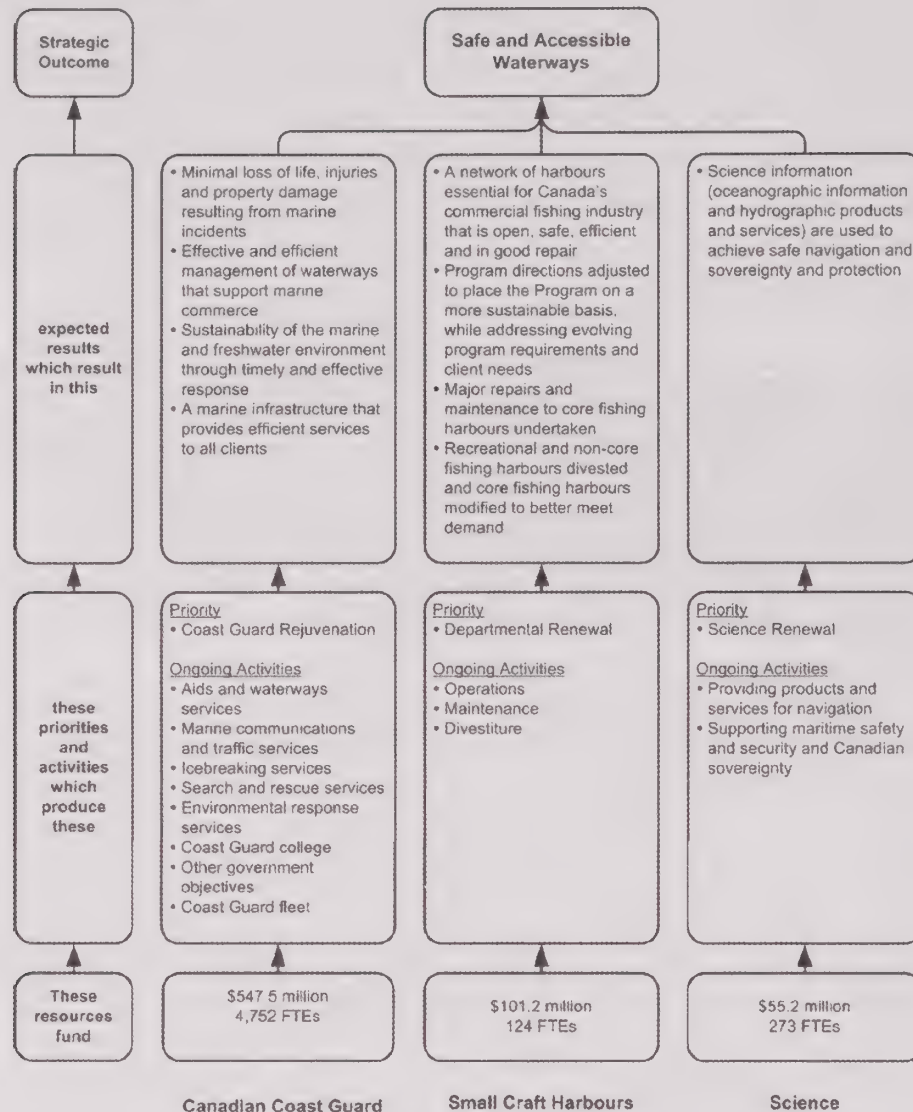
Good practice: Link resources to results

Fisheries and Oceans Canada

DPR 2006-07, p.15

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/dfo/dfo00-eng.asp>

Results Chain



Why is this a good practice?

The linkage between resources and results is well articulated in the DPR. For each strategic outcome, the DPR includes a brief discussion of how program activities contribute to the strategic outcome, and includes a graphic that shows this results chain and the level of resources used to achieve these results.



✓ Discuss changes in resources

It is important to demonstrate that resources are being used efficiently and effectively, that expenditures correspond to the relevance and importance of the outputs and short-term results achieved, as well as the strategic outcomes being pursued.

Connections

- Provide informative financial tables

Significant internal reallocations to meet emerging internal priorities or higher government priorities, or to better sustain progress toward the achievement of the strategic outcome(s), should be discussed (i.e. amounts and areas affected, including the source of funds for the reallocation, human resources implications, and the identification of the program or initiative that received the funding). Appropriate references should also be made in the financial tables.

Your report should discuss the impact of reallocation, expenditure review, or restraint exercises on your organization's performance at the program activity level and their ability to contribute to the strategic outcome(s). Doing so will make the report more credible.

Good practice: Discuss changes in resources

National Defence

DPR 2006-07, p. 12

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/dnd/dnd00-eng.asp>

Effect of Government Efficiency Initiatives on Sustainability

Two significant Government of Canada efficiency initiatives continued to reduce the effective net increase in Defence funding. In particular, the Expenditure Review Committee (ERC) and Procurement Program Reform (PPR) initiatives effectively reduce total allocations beginning in fiscal 2005–2006 and continuing for several years. Implementing these programs has been challenging, and DND is now managing the impact on operational sustainability of existing systems because the funding provided for expansion and new equipment was directed to specific procurements or activities. The net result for fiscal 2006–2007 was a *reduction* of 23 percent in the planned increase to general sustainability funding.

The following table summarizes the net effect of the Budget 2005 and Budget 2006 sustainability increases, and the application of the ERC and PPR reductions to Defence.

Effect of ERC and PPR on Operational Sustainability Funding From Budget 2005 and Budget 2006 (\$ Millions)

	2006–2007
Budget 2005:	500
Operational Sustainability	
Budget 2006:	148
Operational Sustainability (proposed for fiscal 07–08 and beyond)	
Less: Defence reductions called for by ERC and PPR	(150)
Net allocation to Sustainability	\$498

Source: Vice Chief of the Defence Staff Group

Why is this a good practice?

The National Defence DPR discusses the effect of Expenditure Review and Procurement Program Reform over the reporting period and places the reductions in the context of increases from Budget 2005 and Budget 2006. Further details are provided on the following page of the DPR.



Appendix

Resources

Guide to the Preparation of Part III of the 2007–08 Estimates

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>

Reports on Plans and Priorities (2008–09)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/index-eng.asp>

Departmental Performance Reports (2006–07)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/index-eng.asp>

Canada's Performance 2006–07

<http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/2006-2007/cp-rctb-eng.asp>

RPP Overview for Parliamentarians (2008)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/plan-eng.aspx?Rt=1037>

Government of Canada Planning and Performance Gateway

<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>

Results-based Management

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_e.asp

Management Accountability Framework

http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp

Management, Resources and Results Structure Policy

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12412>

Results-based Management Lexicon

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_e.asp

Glossary

Accountability: The obligation to demonstrate and take responsibility both for the means used and the results achieved in light of agreed expectations.

Evaluation: The systematic collection and analysis of evidence on the outcomes of programs to make judgments about their relevance, performance, and alternative ways to deliver them or to achieve the same results.

Government of Canada Outcome: The long-term and enduring benefits to Canadians that more than one federal department or agency is working to achieve.

Management Accountability Framework: A set of 10 statements summarizing the Treasury Board of Canada Secretariat's and the Canada Public Service Agency's expectations for modern public service management. It was developed to provide public service managers, especially deputy heads, with a clear list of management expectations within an overall framework for high organizational performance.

Management, Resources, and Results Structure (MRRS): A common, government-wide approach to the collection, management, and reporting of financial and non-financial performance information. The MRRS is intended to be a useful management tool that provides departments, central agencies, and parliamentarians alike with the framework needed to support results-based management practices across the federal government, demonstrate value-for-money, as well as provide key stakeholders with the information necessary to support decision making. The MRRS is developed from a Program Activity Architecture (PAA).

Program Activity Architecture (PAA): An inventory of all the programs undertaken by a department or agency. The programs are depicted in their logical relationship to each other and to the strategic outcome(s) to which they contribute. The PAA is the initial document for the establishment of a Management, Resources, and Results Structure (MRRS).

Strategic outcome (SO): A long-term and enduring benefit to Canadians that stems from a department or agency's mandate and vision. It represents the difference a department or agency intends to make for Canadians, and should be measurable and within the department or agency's sphere of influence.



Contacts

DPR Contacts

Tim Wilson: 613-957-7048

Paula Folkes: 613-957-7046

RPP Contacts

Estelle Purdy: 613-952-3376

Jo-Anne Munro: 613-957-0567

Whole-of-Government Contact

Anna Blaszczyńska: 613-957-2528

Personnes-ressources

RMR

Tim Wilson : 613-957-7048

Paula Folkes : 613-957-7046

RPP

Estelle Purdy : 613-952-3376

Jo-Anne Munro : 613-957-0567

Cadre pangouvernemental

Anna Blaszczyńska : 613-957-2528

Architecture des activités de programme (AAP): Répertoire de tous les programmes d'un ministère ou d'un organisme. Les programmes sont présentés en fonction de leur relation logique les uns aux autres et avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. L'AAP est le document de base pour l'établissement de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR).

Cadre de responsabilisation de gestion: Un ensemble de dix énoncés résumant les attentes du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et de l'Agence de la fonction publique du Canada relativement à la gestion de la fonction publique moderne. Il a été conçu pour procurer aux gestionnaires de la fonction publique, surtout aux administrateurs généraux, une liste claire des attentes en matière de gestion dans un cadre général pour assurer le rendement élevé de l'organisation.

Evaluation: Collecte et analyse systématiques de données probantes sur les résultats des politiques et programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats.

Responsabilisation: Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités à la fois pour les moyens utilisés et les résultats en fonction d'attentes convenues.

Résultat du gouvernement du Canada: Avantages durables et à long terme pour les Canadiens que plus d'un ministère ou organisme s'exercent à réaliser.

Résultat stratégique (RS): Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui découle du mandat et de la vision d'un ministère ou d'un organisme. Il représente ce que veut accomplir un ministère ou un organisme à l'intention des Canadiens et il doit s'agir d'un élément mesurable et relevant du mandat du ministère ou de l'organisme.

Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR): Une méthode commune à l'échelle du gouvernement pour la collecte et la gestion de l'information sur le rendement financier et autre que financier, et la présentation de cette information. La SGRR vise à être un outil de gestion utile qui procure aux ministères, aux organismes centraux et aux parlementaires également le cadre nécessaire pour favoriser les pratiques de gestion axées sur les résultats dans l'ensemble du gouvernement fédéral, assurer l'optimisation des ressources et procurer aux principales parties intéressées l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées. La SGRR est élaborée à partir d'une Architecture des activités de programme (AAP).

Annexe

Ressources

Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008
http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/guide/guide_f.asp

Rapports sur les plans et les priorités (2008-2009)
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/index-fra.asp>

Rapports ministériels sur le rendement (2006-2007)
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/index-fra.asp>

Le rendement du Canada 2006-2007

<http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/2006-2007/cp-rcfb-fra.asp>
 Aperçu des RPP pour les parlementaires (2008)
<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/plan-fra.aspx?Rt=1037>

Carrefour de la planification et du rendement du gouvernement du Canada
<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>

Gestion axée sur les résultats
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp

Cadre de responsabilisation de gestion
http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp

Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats
<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12412>

Lexique de la gestion axée sur les résultats
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_f.asp

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Dans son RMR, la Défense nationale explique quels ont été les effets de l'Examen des dépenses et de la Réforme du système des acquisitions durant la période visée par le rapport et situe les réductions dans le contexte des augmentations accordées dans les budgets de 2005 et 2006. De plus amples détails sont fournis à la page suivante du RMR.

Effets des initiatives d'efficience gouvernementale sur la soutenabilité

Deux importants programmes de rationalisation du gouvernement du Canada ont continué de réduire l'augmentation nette réelle du financement de la Défense. Plus particulièrement, les initiatives du Comité d'examen des dépenses (CED) et de la Réforme du système des acquisitions (RSA) ont réduit les allocations totales de l'année financière 2005-2006 et continueront de le faire pendant plusieurs années. La mise en oeuvre de ces programmes a été un défi, et le MDN gère maintenant l'impact sur la soutenabilité opérationnelle des systèmes en place car les fonds affectés à l'expansion et aux nouveaux équipements étaient destinés à des activités et à des matériels bien précis. Pour l'année financière 2006-2007, le résultat net a été une réduction de 23 p. 100 des augmentations prévues au financement de la soutenabilité générale.

Le tableau qui suit résume les effets nets des hausses des crédits de soutenabilité dans le Budget 2005 et le Budget 2006, puis de l'application des réductions prévues par le CED et la RSA à la Défense.

Effets de CED et de la RSA sur le financement de la soutenabilité opérationnelle dans le budget 2005 et le Budget 2006 (en millions de \$)

2006-2007

Budget 2005 :

Soutenabilité opérationnelle

500

Budget 2006 :

Soutenabilité opérationnelle

148

(proposé pour l'année financière 2007-2008 et au-delà)

Moins :

Réductions de la Défense exigées par le CED et la RSA

(150)

Crédits nets affectés à la soutenabilité

498 \$

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

✓ Expliquer les changements dans les ressources

Il est important de montrer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficacité, et que les dépenses correspondent à la pertinence et à l'importance des extraits et des résultats immédiats obtenus, et aux résultats stratégiques qu'on veut obtenir.

► Présenter des tableaux financiers clairs

Il faudrait expliquer les réaffectations internes importantes visant à répondre à de nouvelles priorités internes ou à des priorités gouvernementales de plus grande envergure, ou pour mieux favoriser l'atteinte des résultats stratégiques (c.-à-d. les montants et les secteurs touchés, y compris la provenance des fonds devant être réaffectés, les conséquences sur les ressources humaines et la mention du programme ou de l'initiative qui a bénéficié des fonds). Il faudrait aussi faire les mentions nécessaires dans les tableaux financiers.

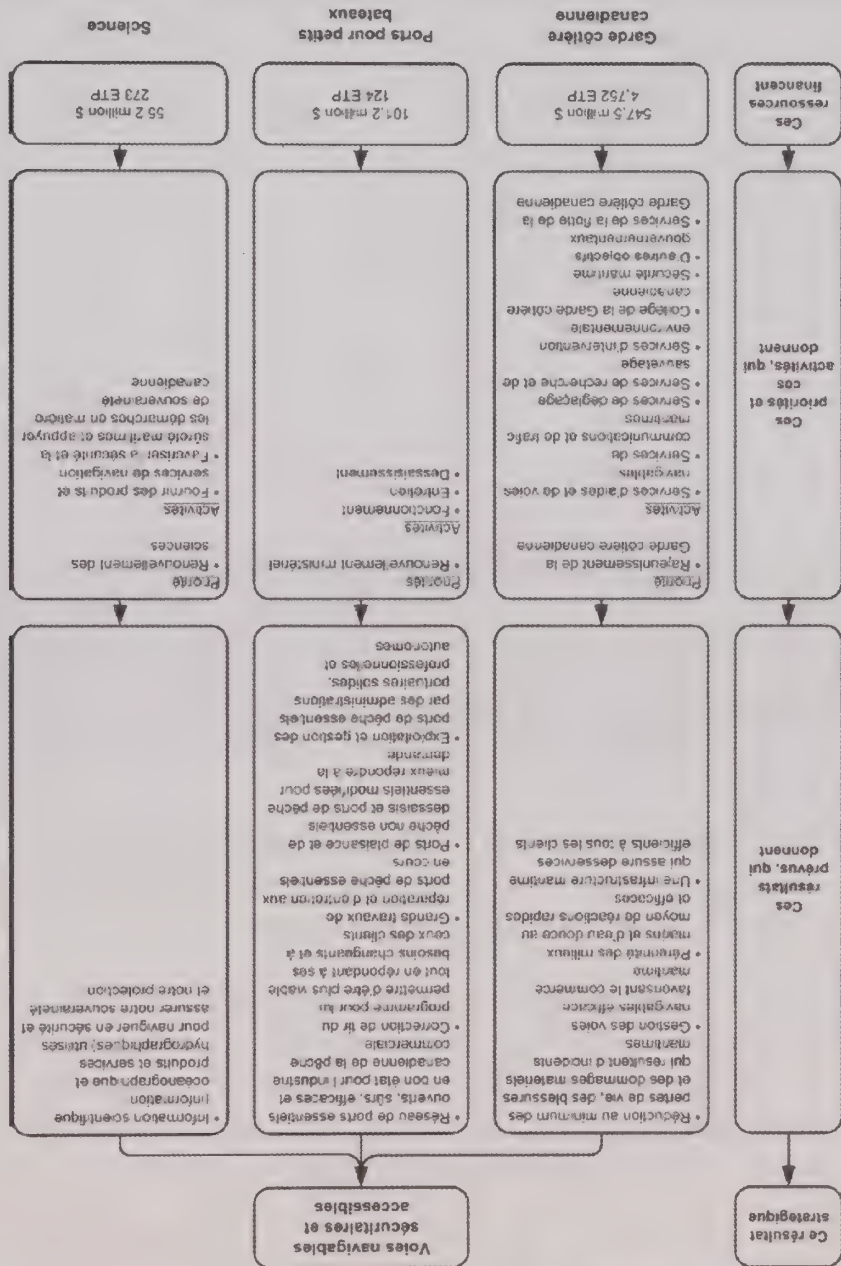
Le rapport devrait aussi faire état des répercussions que la réaffectation, l'examen des dépenses ou les compressions ont eues sur le rendement de l'organisation à l'échelle de l'activité de programme et leur capacité de contribuer au(x) résultat(s) stratégique(s) (ce qui rend le rapport plus crédible).

Bonne pratique : Expliquer les changements dans les ressources

Défense nationale
RMR 2006-2007, p. 13

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/dnd/dnd00-fra.asp>

Chaine de résultats



Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le lien entre les ressources et les résultats est bien exprimé dans le RMR. Pour chaque résultat stratégique, le RMR présente une brève explication de la façon dont les activités de programme contribuent au résultat stratégique, ainsi qu'un graphique illustrant cette chaîne de résultats et les ressources utilisées pour atteindre ces résultats.

Bonne pratique : Établir un lien entre les ressources et les résultats

Pêches et Océans Canada
RMR 2006-2007, p.15

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/dfo/dfo00-fra.asp>

pourraient comprendre un examen des résultats réels par rapport aux dépenses réelles comme indiqué dans les états financiers de votre ministère.

Pour chaque activité de programme dans le RPP, il faudrait indiquer clairement ce que le ministère entend dépenser et ce qu'il entend accomplir au cours des trois prochaines années.

Dans le RMR, il faudrait expliquer clairement ce que le ministère a dépensé pour chaque activité de programme et ce qu'il a accompli avec cet argent, comment les dépenses effectives se comparent aux dépenses prévues, et si les dépenses ont contribué à l'optimisation des ressources.

Pour les ressources humaines – prévues et réelles –, il faudrait également établir un lien avec les résultats. Il est essentiel de comprendre quelles sont les ressources humaines nécessaires pour offrir les programmes et les services aux Canadiens et pour assurer le fonctionnement du gouvernement.

Principe 4 : Établir un lien entre les ressources et les résultats

La responsabilisation en ce qui a trait à la présentation de l'information consiste essentiellement à expliquer ce qui a été accompli avec les ressources qui ont été confiées à un ministère comparativement à ce qui était prévu et à montrer si le rendement représente une utilisation responsable, efficace et efficiente des fonds publics. En vue d'aider les parlementaires à exercer leur rôle en matière de responsabilisation, il faudrait que leurs décisions au sujet du financement des programmes s'appuient en partie sur les résultats des programmes.

Les ressources et les dépenses (prévues et réelles, selon la comptabilité de caisse modifiée) sont présentées pour les activités de programme dans un certain nombre de documents sur la gestion des dépenses, comme le Budget principal des dépenses et le RPP. Il faut donc que le RMR présente les résultats du ministère selon le même plan, c'est-à-dire que les ressources et les résultats doivent être présentés au niveau de l'AP de sorte que les parlementaires et les Canadiens puissent faire le suivi de l'information sur la planification et le rendement d'un rapport à l'autre et avoir un tableau global du rendement relativement aux dépenses. En outre, le RMR devrait inclure – à titre d'information – des états financiers fondés sur la comptabilité d'exercice afin de dresser un portrait aussi complet que possible du rendement financier par rapport au rendement non financier dont il a été question ci-dessous.

Comme les ministères expliquent de quelle façon les activités de programme contribuent aux résultats stratégiques, et le rôle qu'ils espèrent exercer sur les résultats à long terme par le biais de leurs initiatives, il est important que les parlementaires comprennent le coût desdites activités.

Pour appliquer ce principe :

- Établir un lien entre les ressources et les résultats
- Expliquer les changements dans les ressources

✓ Établir un lien entre les ressources et les résultats

Il faudrait présenter les dépenses prévues et réelles en donnant assez de détail pour que les lecteurs puissent comprendre quel a été le rendement du ministère sur le plan financier. Les notes accompagnant les tableaux financiers devraient être claires et compréhensibles (voir la partie sur les tableaux financiers).

Il faudrait expliquer les liens entre les dépenses prévues et réelles, ainsi qu'entre les résultats prévus et réels, afin de rendre compte entièrement du rendement financier et autre que financier pour les résultats stratégiques par activité de programme. Le cas échéant, les explications

Bonne pratique : Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives

Affaires étrangères et Commerce international Canada

RMR 2006-2007, p. 57-58

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ext/ext00-fra.asp>

Leçons retenues

Grâce à son expérience dans la gestion des catastrophes naturelles à l'étranger, le Ministère saisit bien l'importance d'une définition claire des rôles et des responsabilités des ministères fédéraux dans ce domaine. L'outil d'orientation mis au point de concert avec Sécurité publique Canada est un exemple éloquent des efforts déployés pour mettre en place à l'avance, un mécanisme de coordination et de reddition de comptes dans l'éventualité d'une catastrophe aux États-Unis, de manière à permettre une intervention pangouvernementale rapide et efficace.

Le GTSR et le FPSM doivent relever des défis stratégiques et opérationnels comme la gestion de la sécurité du personnel à divers endroits dans le monde; la protection et la répartition des ressources de programme en fonction des besoins engendrés par les crises internationales; et la mobilisation et le déploiement des ressources civiles dans des milieux qui ne le permettent pas. Afin de relever ces défis, il est nécessaire de pouvoir compter sur de gestionnaires de programme qui sont à l'affût de solutions souples et novatrices en ce qui a trait à l'exécution continue des programmes.

La capacité des institutions régionales et sous-régionales africaines demeure un obstacle majeur au respect des échéances touchant l'accroissement de la capacité de maintien de la paix en Afrique. La capacité de la police nationale afghane de gérer l'infrastructure et l'équipement demeure faible. Afin de s'attaquer à ce problème, le Ministère continuera de travailler en étroite collaboration avec ses partenaires du G8, l'ONU, l'Union européenne et d'autres donateurs. Parmi les solutions faisant l'objet de discussions, mentionnons le renforcement des capacités institutionnelles des organismes bénéficiaires afin de leur permettre d'améliorer leur rendement et la mise au point de mécanismes intégrés aux activités des donateurs de manière à mettre en oeuvre des projets et en exercer le contrôle.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Les leçons apprises sont indiquées et expliquées pour chaque activité de programme. Des solutions potentielles sont proposées en prévision de l'avenir.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le RPP fait clairement état des résultats prévus et des attentes en matière de rendement, lesquels sont présentés sous forme chiffrée dans un tableau sommaire permettant une consultation rapide et de faire aisément des comparaisons avec l'information livrée dans le RMR. Le RMR présente les attentes en matière de rendement et rend compte du rendement là où chaque énoncé chiffré est traité de façon claire et compréhensible – tant sous forme résumée que détaillée plus loin dans le rapport.

✓ Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives

Réviser et améliorer les plans, c'est faire preuve d'une saine gestion. Les plans du ministère doivent en principe évoluer en fonction notamment des leçons tirées de l'expérience et du rendement passé. Il faudrait donc expliquer les changements découlant des leçons tirées du passé pendant la période visée par le rapport. Il faudrait également expliquer l'incidence de ces changements sur la planification et le rendement réels et en ce qui a trait à la mesure du rendement et à la présentation de l'information sur le rendement.

Connexions

- ▶ Faire état des aspects positifs et négatifs du rendement
- ▶ Présenter une information sur le rendement qui est factuelle, vérifiable de façon indépendante et fondée sur des faits

Il faut en premier lieu décrire les leçons tirées de l'expérience et les mesures qui ont été prises en conséquence. Il faut montrer aux lecteurs que ces leçons font l'objet d'un suivi consciencieux (systématique) et sont ensuite dûment appliquées afin de modifier les plans. Il s'agit d'une façon de montrer qu'on cherche constamment à apprendre et à s'améliorer. Par exemple, le RPP indique les mesures correctives ou stratégiques à prendre en raison de l'expérience acquise mentionnée dans le RMR précédent; le RMR fait état ensuite de ces mesures. Le RMR fait état également des nouvelles leçons tirées de l'expérience au cours de la période visée par le rapport et le RPP devrait ensuite montrer comment ces leçons ont eu un effet sur les plans à venir. Il faut aussi mentionner dans l'analyse la source des leçons tirées de l'expérience (p. ex., une vérification, une évaluation ou des données de mesure du rendement); les façons novatrices de recenser et d'utiliser les leçons tirées de l'expérience; les manifestations des bonnes pratiques en vue d'améliorer la gestion axée sur les résultats; les indications de l'intégration dans les plans des leçons tirées de l'expérience et de l'analyse de l'effet de leur adoption sur le rendement.

Statut	Résultats prévus et attentes en matière de rendement
<p>7. Progrès raisonnables : En mars 2007, 33 des 42 parcs nationaux avaient un plan directeur approuvé, conforme aux lignes directrices de 2000 sur la planification de gestion. Trois parcs nationaux suivent des lignes directrices provisoires de gestion et six participent à un processus de planification. En 2006-2007, une modification à un plan directeur a été déposée au Parlement.</p> <p>Le plan directeur du parc marin national Fathom Five a été approuvé en 1998. L'examen du plan a été reporté à 2008. Le plan directeur du parc marin Saguenay – Saint-Laurent a été déposé au Parlement en 2000. Son examen est prévu pour 2008.</p>	<p>8. Élaborer, pour tous les parcs nationaux, des systèmes de surveillance et de rapports sur l'intégrité écologique entièrement fonctionnels d'ici mars 2008.</p> <p>9. Élaborer des indicateurs et des protocoles choisis pour évaluer la viabilité écologique des AMNC d'ici mars 2009.</p> <p>10. Améliorer certains aspects de l'intégrité écologique dans chacun des 42 parcs nationaux du Canada d'ici mars 2014.</p> <p>11. Atteindre les objectifs liés aux cinq mesures des impacts écologiques des activités de Parcs Canada : émissions de gaz à effet de serre, réservoirs de stockage de produits pétroliers, sites contaminés, hydrocarbures halogénés et biphenyles polychlorés (BPC).</p>
<p>12. Progrès raisonnables : L'Agence a complété les plans directeurs de 131 des 151 sites qui en avaient besoin. Dix-sept des 20 plans restants touchent des sites du Canada Atlantique pour lesquels les ententes et les protocoles d'engagement et de consultation des Premières nations ont été jugés inadéquats à la suite des décisions judiciaires intervenues dans l'affaire des Premières nations Haida et de Taku River.</p>	<p>13. Améliorer 80 % des éléments d'intégrité commémorative ayant obtenu la cote faible afin qu'ils obtiennent au moins la cote passable au cours des cinq années suivant l'évaluation initiale.</p> <p>14. Améliorer l'état des autres ressources culturelles administrées par Parcs Canada d'ici mars 2014.</p>
<p>15. Progrès raisonnables : Tous les deux ou trois ans, Parcs Canada mène un sondage auprès d'autres propriétaires de lieux historiques nationaux. Selon le plus récent sondage (2004-2005), 46 % de ces propriétaires étaient sensibilisés à la notion d'« intégrité commémorative », et 64 % d'entre eux ont déclaré avoir accès à de l'information sur les pratiques exemplaires pour le maintien de l'intégrité commémorative. Parcs Canada s'efforce d'améliorer ses mesures et à établir ses objectifs en vue de mieux faire comprendre l'intégrité commémorative et de faciliter l'accès aux avis en la matière.</p>	<p>16. Fournir des conseils et formuler des recommandations concernant les interventions portant sur le patrimoine culturel bâti ou délivrer la certification conformément aux Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux du Canada partout où cela est possible.</p>

Activité de programme 2 : Préserver les ressources patrimoniales			
34 % des dépenses de programme			
2005-2006	Réelles	2006-2007	
		Totales autorisées	Prévues
		Dépenses	ETP
185 848	1 449	218 900	1 506
		225 035	1 520
		207 772	

stratégiques et les activités de programme) pour les deux rapports, et de présenter de façon cohérente les plans et le rendement.

Les lecteurs ne devraient pas avoir à s'interroger sur la cohérence des deux rapports. Il faut expliquer les modifications apportées aux plans et comment celles-ci ont eu un effet sur les résultats attendus. Si des plans sont présentés dans le RPP mais ne sont pas expliqués dans le RMR, les lecteurs ne comprendront pas bien, tout comme si les résultats attendus dans le RPP étaient reformulés dans le RMR.

Bonne pratique : Établir un lien entre le rendement et les plans

Parcs Canada

RMR 2006-2007, p. 27-28

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/cap/cap00-fra.asp>

Activité de programme : Développement économique des collectivités

Projets qui permettent aux collectivités de développer leurs capacités et leur confiance afin qu'elles déterminent et coordonnent la mise en oeuvre des priorités du développement économique de leur région. Ces projets sont soutenus par des Organismes de développement économique des collectivités (ODEC) qui, à leur tour, fournissent l'aide financière et technique aux entreprises et aux collectivités; dirigent la planification stratégique; et coordonnent les projets de développement économique par une gamme de projets de développement autosuffisants dans le cadre des mesures de développement économique des collectivités.

Résultats escomptés : Accroissement des possibilités d'affaires et de croissance économique pour les collectivités du Canada atlantique.

Indicateurs :

- Emplois créés par les CBDC et le Programme de capital d'appoint
- Les investissements stratégiques faits dans les collectivités
- 1 600 prêts

Objectifs annuels : (2006-2007)

Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données des rapports des CBDC et des systèmes internes.

Ressources financières (en millions de dollars)

2006-2007

2007-2008

2008-2009

42,8

44,6

44,8

Ressources humaines (ETP)

79

81

81

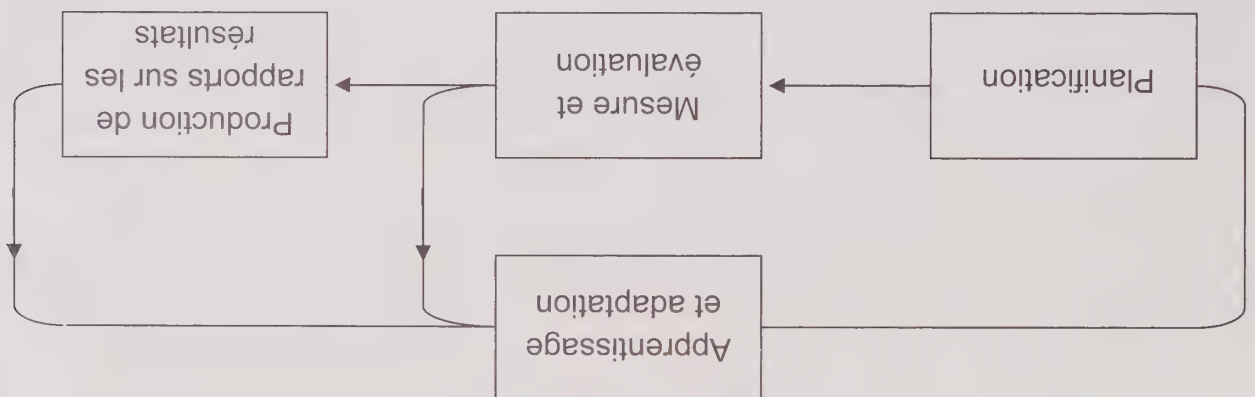
Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Les attentes en matière de rendement sont indiquées très clairement dans le RPP, y compris les résultats escomptés et les objectifs pour chaque résultat stratégique, activité de programme et sous-activité de programme.

✓ Etablir un lien entre le rendement et les plans

Etablir un lien entre le rendement et les plans, c'est essentiellement faire en sorte que le RPP et le RMR correspondent pour ce qui est de la présentation et du contenu. Si les rapports sont établis selon la SGRR, il est beaucoup plus facile d'avoir un cadre commun (les résultats

Figure 3 : Le cycle de vie de la gestion axée sur les résultats



Pour appliquer ce principe :

- Établir clairement les attentes en matière de rendement dans le RPP
- Établir un lien entre le rendement et les plans
- Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives.

✓ Établir clairement les attentes en matière de rendement dans le RPP

Le fait de pouvoir compter sur un RPP bien rédigé et dûment conçu a un effet positif sur la qualité d'un RMR. Pour poser les assises des RMR, il faudrait préciser comment le ministère entend accomplir des progrès pour atteindre ses résultats stratégiques, comment il répondra aux priorités et ce qu'il entend faire par ses activités de programme (et s'il y a lieu, ses programmes et ses services principaux). Si les attentes en matière de rendement sont clairement définies dans le RPP, les lecteurs n'auront pas à deviner les résultats attendus et ils pourront les retrouver dans le rendement réel qui est mentionné dans le RMR. En outre, en précisant dans le RPP les indicateurs et les objectifs qui seront utilisés pour faire état du rendement dans le RMR, on donne de la crédibilité aux données sur le rendement présentées dans le rapport.

Bonne pratique : Établir clairement les attentes en matière de rendement dans le RPP

Agence de promotion économique du Canada atlantique
RPP 2006-2007, p. 40

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/acoa-apeca/acoa-apeca_f.asp

Principe 3 : Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus ainsi qu'expliquer les modifications apportées et mettre en application les leçons tirées de l'expérience

Les éléments fondamentaux de la présentation de l'information sur le rendement sont les suivants : la description de ce que l'organisme entend accomplir, la comparaison des résultats réels avec les plans, l'explication des écarts importants s'il y a lieu, et la mention des leçons tirées de l'expérience. L'information figurant dans un RPP et dans un RMR devrait faciliter la comparaison entre les rapports et d'une année à l'autre.

Ce principe est lié aux caractéristiques essentielles de la gestion axée sur les résultats. Celle-ci est une approche cyclique de gestion qui tient compte à la fois de la stratégie, des personnes, des processus et des mesures, de manière à améliorer la prise de décision, la transparence et la responsabilisation. Elle privilégie l'atteinte des résultats escomptés, la mise en œuvre de la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, et la production de rapports sur le rendement. Le diagramme ci-après illustre cette approche.

La planification comprend la formulation de choix stratégiques à la lumière du rendement passé et comprend l'identification des moyens que l'organisation entend prendre afin de respecter ses priorités et de produire les résultats escomptés.

La mesure et l'évaluation sont des pratiques servant à déterminer les progrès qui ont été accomplis. La mesure du rendement et l'évaluation constituent des occasions précieuses d'apprendre et de s'adapter afin d'obtenir les résultats voulus.

La dernière étape du cycle de gestion est celle des rapports sur les résultats par la présentation de données financières et non financières intégrées. L'information fondée sur les résultats sert à la fois à la gestion interne et à la responsabilisation à l'égard du Parlement et des Canadiens. L'étape de la présentation des rapports donne aussi aux gestionnaires et aux parties intéressées l'occasion de réfléchir sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné : il s'agit d'un processus d'apprentissage et d'adaptation qui contribue au prochain cycle de planification.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Des tableaux sommaires sont présentés pour chaque activité de programme et des liens vers de l'information supplémentaire sur les programmes et les initiatives visés sont fournis à la fin de chaque tableau.

Principaux programmes et initiatives

Résultat prévu : L'information et les connaissances intégrées permettent d'établir des approches intégrées pour protéger et conserver les écosystèmes prioritaires

Activités : Gérer (p. ex. élaborer et gérer des ententes et de protocoles d'entente, élaborer des politiques, gérer des partenariats, mesurer et évaluer le rendement, établir des communications stratégiques appuyant la protection efficace des écosystèmes prioritaires).

Mobiliser les collectivités et développer la capacité (p. ex. les activités liées à la promotion, au soutien et à la coordination de la mobilisation des collectivités et du développement de la capacité afin de soutenir la promotion efficace des écosystèmes prioritaires).

Intégrer (p. ex. élaborer et mettre en oeuvre une approche axée sur les écosystèmes à l'intention du Ministère, élaborer un cadre de gestion des écosystèmes prioritaires, coordonner les écosystèmes prioritaires afin d'améliorer l'intégration et l'efficacité des diverses initiatives). Prendre des mesures (p. ex. mise en oeuvre intégrée des activités et du programme qui permettront d'améliorer l'état [qualité de l'environnement] des écosystèmes prioritaires aux quatre coins du pays).

Indicateurs clés

Progrès en 2006-2007

Reclassement des secteurs particuliers (p. ex. secteurs préoccupants, zones de pêche restreinte).

- La restauration du secteur 103 du Port de Montréal se déroule bien grâce au dragage des sédiments contaminés et devrait se terminer au cours de l'été 2007 avec des coûts totalisant 10 millions de dollars pour les quatre partenaires financiers.
- La restauration de l'embouchure de la rivière Saint-Louis (Québec) s'est terminée au cours de l'été 2006 avec des coûts de 8 millions de dollars pour les deux partenaires financiers.

Pour des renseignements supplémentaires :

Initiatives axées sur l'écosystème : <http://www.ec.gc.ca/ecosyst/docinfo.html>
Plan d'assainissement du Littoral Atlantique : <http://atlantic-web1.ns.ec.gc.ca/community/acap/>

Plan Saint-Laurent : <http://www.planslalaurent.qc.ca>

L'initiative sur l'écosystème du bassin des Grands Lacs : <http://www.on.ec.gc.ca/greatlakes/>
L'initiative de conservation boréale de l'Ouest : <http://www.pnr-rpn.ec.gc.ca/boreal>

Plan d'Action du bassin de Georgia : http://www.pyr.ec.gc.ca/georgiabasin/index_e.htm

L'initiative des écosystèmes du Nord : http://www.pnr-rpn.ec.gc.ca/nature/ecosystems/nei-ien/index_fr.html

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Les lecteurs peuvent comparer les résultats entre les régions géographiques, par rapport à ceux de l'année précédente et, le plus important, par rapport aux résultats escomptés.

✓ Fournir des liens vers d'autres renseignements

Il faut produire des rapports concis, c'est-à-dire qui mettent l'accent sur les aspects essentiels de la planification et du rendement des ministères dont les parlementaires ont besoin lorsqu'ils examinent le Budget des dépenses et accomplissent leur rôle au chapitre de la responsabilisation. Pour ce faire, on peut, par exemple, inclure des liens électroniques dans les rapports. Ces liens constituent un moyen efficace de fournir aux lecteurs de l'information supplémentaire sans pour autant allonger inutilement les rapports.

En cherchant davantage à écourter les rapports, on fera en sorte que l'information sur la responsabilisation et le rendement sera mise en évidence dans les RMR et on créera des documents plus clairs et plus faciles à consulter.

Bonne pratique : Fournir des liens vers d'autres renseignements

Environnement Canada
RMR 2006-2007, p. 36,38
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/doe/doe00-fra.asp>

✓ **Faire des comparaisons et indiquer les tendances**

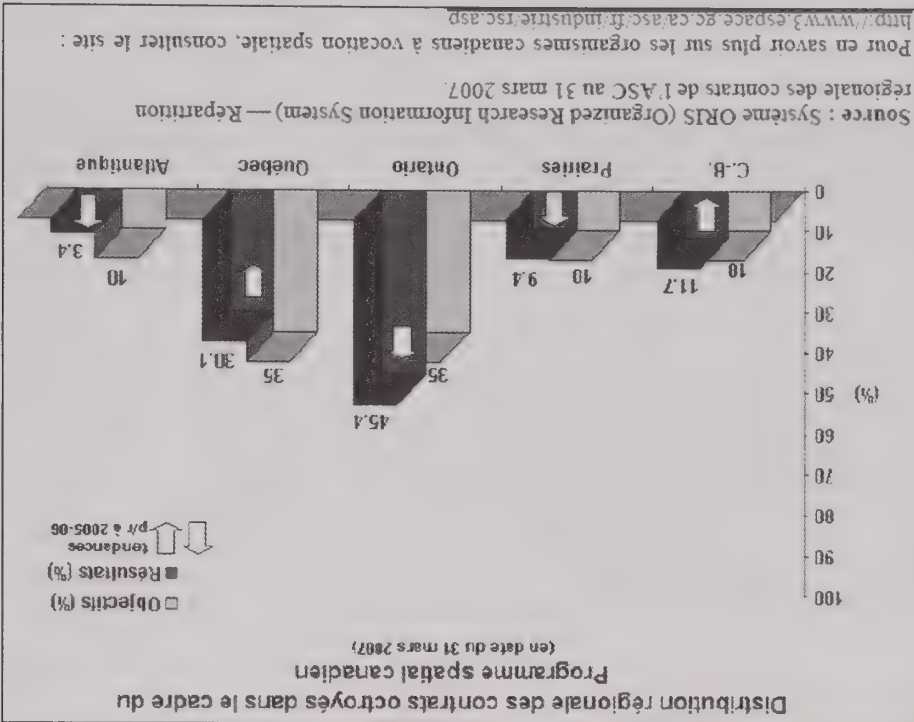
Les comparaisons avec le rendement d'organismes semblables ou entre les secteurs de compétence ajoutent de la crédibilité aux données sur le rendement qui sont recueillies par le ministère. Les comparaisons peuvent aider les lecteurs à mieux comprendre à la fois les réalisations et les lacunes. Les comparaisons choisies devraient donc être pertinentes et éclairantes. Par exemple :

- ▶ les comparaisons dans la même organisation entre les années ou sur une période (information sur les tendances);
- ▶ les progrès réalisés au niveau de l'activité de programme par rapport aux changements au niveau des résultats stratégiques;
- ▶ les indicateurs (p. ex., les pratiques de santé prénatale en comparaison avec le taux de mortalité infantile);
- ▶ le rendement effectif comparativement aux données de base, aux cibles, aux normes de service et aux points de repère.

Bonne pratique : Faire des comparaisons et indiquer les tendances

Agence spatiale canadienne
RMR 2006-2007, p. 12

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/csa/csab-fra.asp>



RESSOURCES

Ressources financières 2006-2007 (en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses prévues	Total des autorisations budgétaires*	Dépenses réelles
Intégrité des nominations et neutralité politique	41 519	41 986	40 355
Services de recrutement et d'évaluation	63 275	65 834	58 52
Total	104 794	107 820	98 876

*Remarque : Les montants apparaissant au total des autorisations budgétaires du présent document excluent les rajustements internes qui sont reflétés dans les données sur les dépenses prévues.

Ressources humaines 2006-2007 (équivalents temps plein)

Activité de programme	Dépenses prévues	Total des autorisations budgétaires	Dépenses réelles
Intégrité des nominations et neutralité politique	392	386	351
Services de recrutement et d'évaluation	634	652	581
Total	1 026	1 038	932

Faits saillants du rendement financier

La CFP a dépensé 98 876 000 \$ du total des autorisations budgétaires qui s'élèvent à 107 820 000 \$, ce qui laisse des fonds inutilisés de 8 944 000 \$ dans les Comptes publics 2006-2007 du Canada. Les fonds inutilisés et l'écart concernant les équivalents temps plein sont principalement dus à la période de transition et aux questions liées au renforcement de la capacité. L'une comme l'autre est associée à la mise en oeuvre de la nouvelle LEFP, aux retards dans la dotation résultant d'un roulement accru du personnel et aux dépenses inférieures aux dépenses prévues pour un projet de technologie de l'information, soit le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique. Ce dernier compte pour environ 7 470 000 \$ des fonds inutilisés (dont la somme de 4 917 000 \$ pour laquelle la CFP a reçu la permission de dépenser en 2007-2008).

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Les tableaux financiers dans les sections 1 et 2 du RMR sont simples et clairs. Les écarts entre les nombres sont clairement expliqués après chacun des tableaux.

à la clarté, car tous ces facteurs visent à favoriser la convivialité du rapport. Le contenu des tableaux financiers devrait être étayé par une analyse qui figure immédiatement après. Tout comme les tableaux devraient être faciles à comprendre et à interpréter, les explications des tableaux financiers devraient être claires, simples et efficaces de sorte qu'un profane puisse interpréter l'information et faire des liens entre les ressources et les résultats, et ainsi tirer des conclusions éclairées.

Bonne pratique : Présenter des tableaux financiers clairs

Commission de la fonction publique du Canada

RMR 2006-2007, p. 24-25

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/psc/psc00-fra.asp>

Création de liens avec les Canadiens et les Canadiennes en milieu urbain

Le Web est un outil de plus en plus utilisé par les visiteurs, les partenaires et les intervenants, ainsi que par les jeunes et les éducateurs en milieu urbain. Une étude menée par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) sur les nouveaux médias a révélé que près des deux tiers des foyers du pays étaient branchés en 2006 et que l'utilisation d'Internet pour rechercher des renseignements particuliers était la deuxième activité la plus populaire en ligne, la première étant l'envoi et la réception de courriels.

En 2004, on a analysé le site Web de Parcs Canada. Cette évaluation a révélé qu'une majorité d'utilisateurs (54 %) a consulté le site en prévision d'un voyage. Parcs Canada estime que la première étape d'un voyage est la planification, activité qui commence, en général, à la maison. Parcs Canada offre une multitude de services et de liens qui permettent de colliger tous les renseignements voulus avant un voyage : le Web, la ligne d'information nationale sans frais, le service de réservation d'emplacements de camping et les documents imprimés.

En 2006, Parcs Canada a revu la structure, la conception et les renseignements aux visiteurs de son site Web. Ce travail a été réalisé pour combler les lacunes décelées entre les besoins et les attentes des consommateurs et ce que le site Web offrait. Le nouveau portail du site, Planifiez votre visite, a été mis en ligne progressivement de février à mars 2007, au fur et à mesure que les renseignements étaient compilés pour chaque parc.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

On décrit brièvement les constatations de l'évaluation ainsi que les mesures prises pour y répondre. Le rapport comprend également une justification du plan d'action et explique comment l'incidence des changements sera évaluée.

✓ Présenter des tableaux financiers clairs

Pour la présentation des rapports sur le rendement, il est essentiel d'établir un lien entre les ressources et les résultats (ce dont il sera question plus en profondeur dans le principe 4) de sorte qu'il est important pour rendre compte au Parlement de faire une présentation exacte et approfondie des tableaux financiers (c.-à-d. des ressources). En outre, les tableaux financiers illustrent le lien avec les crédits accordés au ministère par la voie du processus établi. Les tableaux financiers doivent être faciles à comprendre et à interpréter par le profane, et leur mise en page et leur présentation devraient contribuer

Connexions

- Faire le lien entre les ressources et les résultats
- Expliquer les changements dans les ressources

Evaluation de la qualité des données

Evaluation de la qualité des données

Bonne La direction estime que l'évaluation des résultats repose sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimation) obtenus de source ou de méthode fiables.

Raisnable La direction estime que l'évaluation des résultats repose, dan la plupart des cas, sur une quantité appropri.e de renseignements précis (y compris ses propres estimation) obtenus de sources ou de méthodes fiables.

Faible Il y a des lacunes importantes dans la fiabilité des renseignements sur les résultats, et la direction estime que l'évaluation du rendement repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives obtenus de sources ou de méthodes officieuse.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Faire une analyse de la qualité des données constitue une façon efficace d'appuyer les données sur le rendement présentées dans le RMR. Les critères d'évaluation sont décrits au début du rapport et sont appliqués tout au long de celui-ci.

Bonne pratique : Avoir recours aux constatations des vérifications et des évaluations dans les analyses du rendement

Parcs Canada
RMR 2006-2007, p. 53
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/cap/cap00-fra.asp>

Évaluation de la qualité des données

En même temps que l'évaluation des résultats du rendement, nous attribuons aussi à chacun des indicateurs une évaluation de la qualité.

Pour chaque indicateur, nous utilisons des approches uniformes pour l'évaluation des renseignements tirés de nos systèmes de collecte des données et de toute autre source. Nous nous fions aux gestionnaires de l'ARC pour se porter garants de l'intégrité des dossiers aux fins de l'intégrité des données (c.-à-d. que les données appartiennent à la même catégorie, sont collectées pour la même période et par la même méthode). Nous examinons les données en fonction de leur pertinence, des formules pour calculer l'exactitude ainsi que d'autres facteurs dont il faut tenir compte. Nous utilisons aussi des renseignements comparables tirés d'exercices antérieurs pour établir une comparaison historique, qui figure souvent dans le Rapport annuel. Pour assurer l'uniformité, nous effectuons les tâches suivantes dans le but de vérifier si les renseignements déclarés dans nos nombreux rapports sont valides, fiables et accompagnés des preuves appropriées :

- **Validation :** Il s'agit d'un processus de vérification visant à garantir que les données respectent les exigences aux fins prévues. Nous examinons et évaluons l'intégrité et la plausibilité (exactitude, rapidité, interprétabilité, cohérence) des données. Nous déterminons aussi les coordonnées, vérifions les calculs, confirmons la fiabilité du système (en vérifiant la source d'information) et nous notons et corrigeons les erreurs.
- **Évaluation de la qualité des données :** Nous appliquons une liste de vérification de la qualité des données et examinons les données des exercices précédents afin d'évaluer la qualité des données pour chaque indicateur.
- **Système de production électronique des déclarations :** Nous emmagasinons les données dans une base de données pour consultation rapide et analyse plus approfondie à d'autres fins.
- **Système de production matériel :** Nous maintenons des dossiers matériels des preuves collectées de toutes les sources afin d'obtenir la validation et l'assurance que nos évaluations de la qualité des données sont exactes et appuyées.

Nous nous efforçons continuellement d'utiliser les données les plus appropriées et les plus fiables pour évaluer nos résultats. Il y a principalement deux sources de données pour le Rapport annuel : les données administratives (habituellement communiquées en bloc ou après avoir subi des calculs simples) et les données de sondage. Toutes les sources de données sont validées quant à l'exactitude, et une évaluation de la qualité comme étant bonne, raisonnable ou faible, telle que présentée ci-dessous, est appliquée à chaque indicateur.

Nous croyons que les trois niveaux d'évaluation de la qualité des données offrent une évaluation raisonnable quant à la fiabilité de celles-ci. Généralement, nos sources de données offrent des renseignements fiables. Dans les cas où les données à l'appui sont trop vagues pour permettre de tirer des conclusions fermes, l'évaluation de la qualité des données en tient compte.

Le rendement du capital investi obtenu dans le cadre de ces missions a été important. Les treize missions d'Équipe Canada Atlantique en sont un bon exemple puisqu'elles ont généré des ventes de plus de 40 millions de dollars, ce qui a permis à l'Agence d'obtenir un rendement du capital investi de six pour un. De plus, les 490 PME qui ont participé à ces missions ont organisé plus de 3 300 réunions d'affaires avec des clients éventuels. En 2006-2007, les missions d'Équipe Canada Atlantique ont aidé plus de 62 exportateurs à augmenter leur capacité d'exporter sur les marchés de la Floride, ont permis à 31 PME de développer de nouveaux marchés et ont établi un potentiel de vente de plus de 60 millions de dollars.³³

Les initiatives à l'échelle fédérale et provinciale jouent un rôle déterminant dans l'expansion de la capacité d'exportation de la région de l'Atlantique prônée par l'Agence. En plus des missions d'Équipe Canada Atlantique, le Programme de promotion du commerce extérieur a eu des résultats tout aussi louables. En effet, il visait à consolider les exportations au Canada atlantique, contribuant à l'accession de PME au statut d'exportateurs et à l'augmentation des ventes de seize PME sur les marchés actuels³⁴. Pour obtenir plus d'information sur les initiatives horizontales et autres, consulter le site http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp.

33. Étude de fin de la mission commerciale en Floride de mai 2006, Corporate Research Associates, Inc., septembre 2006; étude de fin de la mission commerciale en Floride d'octobre 2006, Corporate Research Associates Inc., mars 2007. Il faudrait noter que l'un des participants à la mission qui a connu du succès prévoit des ventes de l'ordre de 35 millions de dollars suite à la mission de retour en Floride, laquelle a dépassé les résultats escomptés et contribué de façon considérable aux ventes prévues.

34. Sondage sur les projets de l'EPCE, septembre 2006 et janvier 2007.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le RMR renferme de nombreux renvois vers diverses sources d'information, notamment des données de Statistique Canada, des évaluations formatives et sommatives, des études internes, des rapports de recherche indépendants, des rapports semestriels et des rapports d'institutions financières. Le niveau de corroboration, le degré de crédibilité et la probabilité qu'un tiers externe vienne vérifier l'information sont élevés.

Bonne pratique : Faire des mises en garde concernant la qualité des données

Agence du revenu du Canada
RMR 2006-2007, p. 19-20

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/nar/nar00-fra.asp>

Bonne pratique : Identifier les sources de données

Agence de promotion économique du Canada atlantique
RMR 2006-2007, p. 35-36

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/aco/aco00-fra.asp>

sujet du rendement du ministère et les lecteurs peuvent ainsi croire en la justesse des conclusions. Afin que les lecteurs aient confiance dans la méthodologie et les données qui sont utilisées pour étayer le rendement déclaré, il faudrait donner une indication de la validité et de la crédibilité des données utilisées. On peut à cette fin indiquer la source de l'information, surtout s'il y a des graphiques ou des tableaux. Il est également important d'expliquer brièvement les mesures prises pour assurer la fiabilité des données sur lesquelles le rapport est fondé, particulièrement dans le cas des données provenant de sources internes ou de systèmes de données, et des données provenant de partenaires extérieurs. Les données à la fois qualitatives et quantitatives sont des sources d'information valables sur le rendement. Il faudrait également signaler les limites ou les problèmes concernant les données fondamentales, ou faire les mises en garde nécessaires pour que soit bien interprétée l'information présentée.

Il est essentiel pour établir la crédibilité de mentionner les sources des données (de l'information). Les lecteurs peuvent ainsi confirmer directement le contenu du rapport ou ils savent où aller pour approfondir ces données.

Les constatations des rapports d'évaluation et de vérification sont acceptées comme étant des sources importantes d'analyse crédible du rendement. Il faut mentionner les constatations importantes, expliquer leur relation avec le rendement du ministère et indiquer les prochaines mesures à prendre pour améliorer les résultats ministériels.

Dépenses et équivalents temps plein réels (ETP)

2006-2007

1 431 ETP

Objectifs
Possibilité d'amélioration (X) ou
résultats atteints (✓) ou dépassés (✓+)

2005-2006

2006-2007

140,1 millions de dollars

Avec 7 des 11
objectifs atteints
ou dépassés

Avec 9 des 13
objectifs atteints ou
dépassés

✓

X

Développer un cadre canadien visant les espèces
végétales envahissantes (voir la section 3.1)

Elaborer un projet de norme de confinement visant les
installations manipulant des phytovagateurs (voir la
section 3.1)

En collaboration avec ses partenaires, établir un Comité
chargé des questions relatives à la biotechnologie au
niveau des vice-présidents et sous-ministres adjoints
(voir la section 3.1)

Elaborer des réactifs de diagnostic dont elle avait le plus
grand besoin et mener des essais pour obtenir des
réponses rapides dans sa lutte contre la fièvre aphteuse
(voir la section 3.3)

Mener plusieurs consultations et organiser des réunions
concernant l'établissement de la Stratégie nationale sur
la santé des animaux (voir la section 3.1)

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

De l'intégrité émane du RMR. Pour chaque objectif de rendement qui n'a pas été atteint, le rapport indique si les résultats observés marquent une amélioration ou un déclin par rapport à l'exercice précédent. Le rapport explique en outre la raison pour laquelle les cibles ont été manquées et ce que l'organisation a l'intention de faire pour améliorer les choses.

✓ Présenter une information sur le rendement qui est factuelle, vérifiable de façon indépendante et fondée sur des faits

Dans l'analyse du rendement du ministère, il faudrait s'appuyer sur des données factuelles, indépendamment vérifiables et fondées sur l'expérience. Un rapport équilibré fondé sur l'expérience aboutit à des conclusions réalistes au

Connexions

► Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives

L'information importante. Dans l'analyse des résultats obtenus, il faut faire état de ce qui s'est déroulé selon le plan, ainsi que des cas où les choses ne se sont pas déroulées selon le plan, mais où les risques ont été atténués. Il faut parler des résultats qui n'ont pas été obtenus, et expliquer comment et pourquoi les plans ne se sont pas réalisés comme prévu. Il est important également d'expliquer comment le ministère s'inspire des résultats à la fois positifs et négatifs pour apporter des correctifs et des améliorations en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Les constatations découlant des évaluations constituent d'importantes sources d'information dans l'élaboration de ces explications.

Bonne pratique : Faire état des aspects positifs et négatifs du rendement

Agence canadienne d'inspection des aliments
RMR 2006-2007, p. 10-11
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ica/ica00-fra.asp>

Tableau 1.3.3 – Sommaire des résultats en matière de rendement et de dépenses

Avantage pour les Canadiens : Protection de l'environnement			
Contribution de l'ACIA : Assurer le maintien des ressources végétales et animales			
Priorité permanente de l'ACIA : Protection efficace de l'environnement et des ressources végétales			
Nouvelle priorité de l'ACIA : Elaboration et mise en oeuvre d'une Stratégie pancanadienne pour la santé animale			
Dépenses et équivalents temps plein prévus			
(ETP) 2006-2007		1 146 ETP	120,8 millions de dollars
Total des autorisations		1 146 ETP	1 146 ETP
Indicateurs de rendement			
Résultats prévus		Indicateurs de rendement	
L'entrée et la propagation au pays des maladies et des parasites de végétaux réglementés sont sous contrôle		Mesure dans laquelle les données de l'Agence indiquent l'entrée au Canada de nouvelles maladies et de nouveaux parasites des végétaux réglementés (maladies ou para-sites figurant sur la liste des parasites réglementés par le Canada)	
Protection des espèces végétales et animales		Changement dans la présence de maladies des plantes ou de phytoravagateurs en dehors des secteurs réglementés	
(Voir la section 2.3.3 pour une description détaillée des résultats en matière de rendement)		Mesure dans laquelle les études sur les phytoravagateurs sont réalisées conformément au plan de travail	

Cette évaluation de la qualité des données a été effectuée par des experts techniques externes et internes. Le ministère continue ces mesures dans le nouveau cycle de planification et de présentation des comptes. Les engagements par rapport aux résultats énumérés dans ce rapport ont été pris avec l'approbation des gestionnaires concernés, afin que les indicateurs de rendement définis soient pertinents, convaincants et valables et afin que le ministère dispose de la capacité interne de collecter les données nécessaires.

Le Ministère de la Justice a deux points de vues connexes sur la mesure du rendement. Il y a en premier lieu les mesures visant à suivre le rendement des activités et des extrants à l'égard desquels Justice Canada exerce un contrôle direct et dont il est directement responsable. Les dossiers ouverts et clos, les heures enregistrées sont des exemples des indicateurs de charge de travail pour ces types de mesure.

Il y a en deuxième lieu les mesures sur les **résultats** de nos activités à l'égard desquels nous exerçons une **influence** directe. Certes nous ne contrôlons pas les résultats des activités, mais nous disposons d'un certain degré d'influence sur la mesure dans laquelle les résultats peuvent être obtenus. D'autres groupes identifiables ont en outre soit une influence, soit même un contrôle sur ces résultats. La responsabilité à leur égard se trouve donc partagée. Le nombre des personnes aidées par des programmes provinciaux d'aide juridique et les observations des clients sur l'a-propos, l'utilité et le bien-fondé des services juridiques dispensés par Justice Canada sont deux exemples de ce type de mesure.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le RPP traite de la capacité du ministère en matière de mesure du rendement.

✓ **Faire état des aspects positifs et négatifs du rendement**

La présentation équilibrée améliore la crédibilité des rapports. En outre, si on fait rapport sur les aspects à la fois positifs et négatifs du rendement, on respecte l'esprit de la présentation de l'information sur le rendement, c'est-à-dire donner l'information nécessaire pour contribuer à un examen attentif et à la prise de décision. Il n'est pas utile de présenter seulement un côté de la médaille.

Connexions

► Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives

L'information sur le rendement n'est pas présentée équitablement si elle se limite aux succès obtenus et qu'elle minimise, ou même évite, la présentation des activités qui ne se sont pas déroulées comme prévu. Afin que les rapports soient justes, il ne faut pas omettre de

Bonne pratique : Décrire les systèmes et le cadre interne de rendement

Ministère de la Justice du Canada

RPP 2006-2007, p.11-12

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/jus-jus-jus-jus_f.asp

✓ **Décrire les systèmes et le cadre interne de rendement**

L'utilisation d'un système et d'un cadre interne de mesure du rendement devrait être manifeste dans le rapport. La meilleure façon de le montrer consisterait à présenter explicitement et directement le système ou le cadre et à expliquer, par exemple, à quel point il est élaboré, avec ses indicateurs, ses mesures et ses sources de données. On pourrait aussi utiliser les données du système dans l'analyse des résultats et indiquer clairement que la source est le système interne. Pour renforcer la crédibilité des données utilisées, il est important de mentionner les faiblesses ou les lacunes du système et d'expliquer les effets soit sur le rendement comme tel, soit sur la capacité de faire rapport sur le rendement.

Il est entendu que la capacité de mesurer le rendement interne se renforcera au fur et à mesure que la politique sur la SGRR sera mise en œuvre. La FCVI a constaté que l'utilisation constante de mesures année après année constitue une bonne pratique. Le système ou le cadre de rendement devrait être fondé sur la SGRR et c'est ce que peut démontrer l'information sur les résultats au niveau de l'activité de programme.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

La base générale sur laquelle repose la production de rapports est l'AAP. Le RMR intègre bien les priorités dans la présentation du rendement sans en faire l'unique point de mire du rapport. Des informations sont manifestement communiquées au niveau des activités de programme (AP). Les liens sont établis entre le niveau des AP et celui des résultats stratégiques (RS). Les données de rendement des sous-activités viennent valider davantage les résultats au niveau des AP.

Bonne pratique : Se fonder sur la SGR pour établir les rapports

Agence de promotion économique du Canada atlantique

RMR 2006-2007, p. 53

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/aco/aco00-fra.asp>

2.2.1 Activité de programme : Développement économique des collectivités

Projets qui permettent aux collectivités de développer leurs capacités et leur confiance afin qu'elles déterminent et coordonnent la mise en œuvre des priorités du développement économique de leur région. Ces projets sont appuyés par des organismes de développement économique des collectivités qui, à leur tour, fournissent l'aide financière et technique aux entreprises et aux collectivités; dirigent la planification stratégique; coordonnent le développement économique; et réalisent tout un éventail de projets de développement autonome dans le cadre d'initiatives stratégiques de développement économique des collectivités. Un organisme de développement économique des collectivités peut être n'importe quel organisme qui appuie des projets à l'échelle locale, communautaire, sous-communautaire ou municipale.

Résultats escomptés : Accroissement des possibilités d'affaires et amélioration de la croissance économique pour les collectivités du Canada atlantique.

Indicateurs :

Objectifs annuels : (2006-2007)

Résultats :

- Emplois créés par les CBDC et le Programme de capital d'appoint

- 1 600 emplois

⁵⁶

- 1 864

- Les investissements stratégiques faits dans les collectivités (investissements des CBDC et du Programme de capital d'appoint)

- 42,8 millions de dollars

- 54 millions de dollars

⁵⁷

- 1 799 prêts

Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données des rapports des CBDC et des systèmes internes.

Ressources financières (en millions de dollars)	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles (plein)	Écart
42,8	102,2	111,4 ⁵⁸	79	154	(75)
Dépenses prévues					
Dépenses					

Pour appliquer ce principe :

- Se fonder sur la SGRR pour établir les rapports
- Décrire les systèmes et le cadre interne de rendement
- Faire état des aspects positifs et négatifs du rendement
- Présenter une information sur le rendement qui est factuelle, vérifiable de façon indépendante et fondée sur des faits
- Présenter des tableaux financiers clairs
- Faire des comparaisons et indiquer les tendances
- Fournir des liens vers d'autres renseignements

✓ Se fonder sur la SGRR pour établir les rapports

Pour l'information sur le rendement – financière et autre que financière – la SGRR établit une méthode commune pour la collecte, la gestion et la présentation de l'information. Elle propose aussi une base normalisée pour les activités de planification, de gestion et de présentation des rapports. Il s'agit d'une organisation logique des programmes qui sont exécutés (l'AAP) et des avantages que les ministères veulent offrir aux Canadiens (les résultats stratégiques). Un des facteurs importants du succès de la politique sur la SGRR est l'élaboration de systèmes pour produire une information sur le rendement qui soit crédible et fiable.

L'information sur le rendement qui est présentée dans les rapports devrait être au niveau des activités de programme. Il faudrait ensuite examiner les réalisations au niveau de chaque activité de programme qui contribuent à l'atteinte du résultat stratégique connexe.

Si les rapports sont présentés en fonction de la SGRR, les parlementaires peuvent suivre l'évolution, depuis les plans jusqu'aux dépenses réelles et aux résultats réels. Ils peuvent aussi savoir ce qui se passe non seulement en fonction des rapports ministériels, mais aussi d'autres documents, comme le Budget principal des dépenses, les Comptes publics du Canada et Le rendement du Canada.

Connexions

- Présenter clairement l'AAP
- Établir un lien entre le rendement et les plans
- Établir un lien entre les ressources et les résultats
- Expliquer les priorités dans le contexte de la SGRR

Principe 2 : Présenter une information concise, crédible, fiable et équilibrée

Il est reconnu que l'un des obstacles à l'utilisation des rapports sur le rendement par les parlementaires est la perception que l'objectivité des rapports est douteuse. L'étude qu'a menée la FCVI en 2005 sur les utilisateurs et les utilisations des rapports publics sur le rendement a contribué à renforcer cette croyance.⁷ Comme on pense que les rapports ne contiennent que de bonnes nouvelles, on ne les considère pas comme étant des outils utiles visant à aider les parlementaires à faire leur travail, c'est-à-dire obliger le gouvernement à rendre compte et faire connaître à leurs électeurs comment ils bénéficient des programmes et des services gouvernementaux.

Il est important que le RMR brosse un tableau cohérent, juste et équilibré du rendement, idéalement par un ensemble de données qualitatives et quantitatives, de sorte que les lecteurs puissent être assurés de la validité et de la fiabilité de l'information présentée. À cette fin, le ministère doit dire clairement dans quels cas le rendement n'a pas correspondu aux attentes, donner les explications nécessaires et décrire les mesures correctives qu'il prendra. Si l'organisation sait reconnaître que le rendement n'a pas correspondu aux attentes, elle montre qu'elle est disposée à s'adapter.

Il faudrait souligner le rôle de l'évaluation dans l'application de ce principe. En effet, il faut pouvoir compter sur des évaluations neutres et fondées sur des éléments probants si l'on veut produire des rapports crédibles, fiables et équilibrés.

L'ajout de la concision des rapports à titre d'élément clé démontre à quel point ce principe vise à augmenter l'utilité des rapports. Les rapports concis sont ceux qui présentent les aspects critiques de la planification et du rendement des ministères dont les parlementaires ont besoin lorsqu'ils examinent le Budget des dépenses et exercent leurs rôles au chapitre de la responsabilisation.

7. FCVI, *Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions (2005)*

Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations

Tableau

13

Réponses aux comités parlementaires

Comité permanent de la santé

Rapport no 3 " Les implants mammaires remplis de gel de silicone : sujets de préoccupation " - déposé le 18 septembre 2006

Les membres du comité ont entendu des témoignages sur la question des implants mammaires remplis de gel de silicone. Parmi les témoins, mentionnons des fonctionnaires de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada; d'ex-membres du groupe consultatif d'experts sur les implants mammaires, le Dr Michelle Brown et la Dre Paula Chidwick; ainsi que la Dre Diana Zuckerman, présidente du National Research Center for Women and Families des États-Unis.

Compte tenu des éléments de preuve présentés par ces témoins, le Comité a défini les principaux sujets de préoccupation concernant les implants mammaires remplis de gel de silicone liés à plusieurs domaines, notamment les évaluations de la sécurité, l'accès spécial, le consentement éclairé et la surveillance subséquente à l'approbation. Le comité reconnaît que ces recommandations pourraient exiger que des modifications soient apportées au Règlement sur les instruments médicaux et/ou d'autres documents justificatifs.

Dans sa réponse, le Ministère reconnaît l'importance de chacune des recommandations et des préoccupations sous-jacentes. Santé Canada a étudié attentivement chaque recommandation et a préparé une réponse aux préoccupations et des conseils contenus dans le rapport du comité. La réponse et les interventions du gouvernement concordent avec les recommandations du comité.

Réponse du gouvernement (déposée le 17 janvier 2007):

<http://cmtte.parl.gc.ca/cmtte/Committee/Publication.aspx?COM=10481&SourceId=188754&SwitcLanguage=1>

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le ministère présente ses réponses aux comités parlementaires de façon satisfaisante, citant le rapport et fournissant un résumé des enjeux et des réponses ainsi que plusieurs liens électroniques vers des renseignements supplémentaires dans le tableau récapitulatif. On compte également plusieurs renvois au comité ou au rapport du BVG dans le RMR, et le ministère décrit les mesures qui ont été exigées et ce qu'il a fait pour y répondre.

Il faudrait inclure dans le rapport un résumé des constatations et des réponses et, sans oublier qu'il faut présenter des rapports complets mais succincts, indiquer les liens vers les versions complètes. Il est possible également d'utiliser des liens pour indiquer comment le ministre entend prendre des mesures (concrètes); cette information peut déjà faire partie de la réponse. Si on indique les mesures à prendre, on montre que l'on sait tirer parti des leçons de l'expérience et on démontre de quelle façon la relation entre le Parlement et les ministères produit un changement favorable.

Il conviendrait de mentionner que cette bonne pratique est également une recommandation figurant dans le sixième rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, qui a été publié en septembre 2003.

Bonne pratique : Faire état des réponses aux comités parlementaires et des constatations de la vérificatrice générale du Canada

Santé Canada

RMR 2006-2007, p. 128

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/shc/shc00-fra.asp>

Les mécanismes d'exécution devraient donc être utilisés de façon appropriée, il devrait y avoir une bonne gestion des ressources et tous devraient être traités équitablement. Il faudrait le démontrer de façon concise dans les rapports à la fois sur les plans et sur le rendement, et faire des liens avec d'autres renseignements au besoin. Il faudrait aussi mentionner les activités d'amélioration des services qui ont des répercussions sur les mécanismes d'exécution qui sont utilisés au ministère.

Bonne pratique : Décrire les mécanismes d'exécution

Ministère des Finances du Canada

RMR 2006-2007, p. 22

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/fin/fin00-fra.asp>

L'activité de programme « Politique de l'impôt » permet d'élaborer et d'évaluer les politiques et la législation fiscales fédérales et de fournir des conseils et des recommandations en vue d'apporter des changements qui amélioreront le régime fiscal tout en recueillant les revenus requis pour financer les priorités du gouvernement. Elle met l'accent sur l'impôt sur le revenu des particuliers l'impôt sur le revenu des sociétés de même que les taxes de vente et d'accise. Elle participe en outre à la négociation des conventions fiscales à la recherche sur la politique fiscale et à l'évaluation de même qu'à la coordination de la fiscalité entre le gouvernement fédéral et d'une part les provinces et les territoires et d'autre part les Autochtones.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le RMR précise que les services offerts dans le cadre de cette activité de programme consistent à élaborer et à évaluer les politiques et les lois appropriées et à fournir des conseils relativement aux régimes fiscaux.

✓ Faire état des réponses aux comités parlementaires et des constatations de la vérificatrice générale du Canada

La relation entre les ministères et le Parlement fait partie intégrante du système de gouvernement du Canada et n'est pas limitée à la présentation annuelle des RPP et des RMR. Les relations entre le ministère et le Parlement ou la vérificatrice générale du Canada, qui est une mandataire du Parlement, pendant toute la durée du cycle de présentation des rapports, sont importantes et sont mentionnées dans les réponses aux comités parlementaires et aux constatations de la vérificatrice générale du Canada.

Importance capitale des partenariats

La gestion réussie du programme d'immigration du Canada dépend de la collaboration permanente avec une vaste gamme de partenaires. CIC travaille avec de nombreux partenaires sur les questions d'immigration internationales et nationales, mais des relations plus solides avec une gamme encore plus large de partenaires s'imposent pour bâtir le Canada de demain.

CIC et l'ASFC assument de concert la responsabilité de l'administration de la LIPR et se soutiennent mutuellement dans l'exécution de leurs fonctions respectives. Grâce à l'appui de l'ASFC et des organismes responsables de la sécurité, CIC sélectionne les immigrants et les résidents temporaires, aide les immigrants à réussir leur établissement et leur intégration, tout en offrant la protection du Canada aux réfugiés et aux personnes se trouvant dans des situations semblables. Par ailleurs, CIC offre un soutien à l'ASFC dans la gestion et l'administration des points d'entrée au pays, fournit des renseignements et d'autres services de soutien pour empêcher la venue au Canada de personnes interdites de territoire et dépister les personnes présentes au Canada en contravention à la LIPR. En mars 2006, CIC et l'ASFC ont officialisé leur partenariat dans un PE définissant la façon dont les deux organismes travaillent de concert pour exécuter tous les aspects des programmes d'immigration et de protection des réfugiés et de collaboration avec l'ASFC pour faciliter le renvoi des personnes interdites de territoire et étudier la façon d'utiliser la biométrie et les autres technologies pour mieux identifier les clients et contribuer à l'intégrité des documents et au respect du programme.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Dans une partie de son RMR intitulée « Importance capitale des partenariats », Citoyenneté et Immigration Canada présente ses partenaires de prestation de programmes et de services et précise leurs rôles et responsabilités respectifs et communs, ainsi que leurs objectifs et résultats communs.

✓ Décrire les mécanismes d'exécution

Les mécanismes d'exécution sont les modalités par lesquelles les programmes et les services sont offerts aux Canadiens. Il s'agit notamment des politiques, des programmes, des règlements et des subventions. C'est en grande partie la façon dont les Canadiens se voient dans les rapports sur le rendement. Si cette interface est bien décrite, on présente une information contextuelle importante au sujet des avantages obtenus par les Canadiens dans l'exécution des programmes et la prestation des services, et on montre comment est utilisé l'argent des contribuables.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le RMR de l'Agence de la santé publique du Canada présente en détail le contexte stratégique et l'environnement opérationnel traitant d'un certain nombre de dossiers clés ayant une incidence sur la planification et le rendement de l'organisation; il traite notamment de la prévalence des maladies infectieuses et de leurs tendances, des risques de grippe aviaire et de pandémie de grippe, des catastrophes naturelles, des données démographiques et des facteurs de risque des maladies chroniques. Ailleurs dans le rapport, on fait état des efforts déployés pour évaluer et profiler les risques internes et l'on décrit plusieurs facteurs de risque externe ayant une incidence sur le travail de l'Agence.

Une discussion sur les mesures d'atténuation des risques constitue assurément un élément important de cette bonne pratique. Veuillez consulter le RMR de 2006-2007 des Instituts de recherche en santé du Canada (p. 16-19) à <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/cri00-fra.asp> si vous désirez connaître un exemple en la matière.

✓ Décrire les liens horizontaux

Les ministères et les organismes oeuvrent de plus en plus dans le cadre d'initiatives et de partenariats horizontaux. Il faut indiquer dans quelle mesure le ministère participe à des initiatives et à des partenariats horizontaux, afin de mieux faire comprendre aux lecteurs son contexte de fonctionnement et de faire un renvoi à d'autres sources d'information sur des sujets connexes.

Il faudrait donc indiquer clairement les liens horizontaux importants et la participation à des initiatives pangouvernementales et expliquer leurs répercussions sur la planification et le rendement.

Bonne pratique : Décrire les liens horizontaux

Citoyenneté et Immigration Canada
RMR 2006-2007, p. 16-17

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/imc/imc00-fra.asp>

Risques de grippe aviaire et de pandémie de grippe

En 2005-2006, le Canada a fait face à deux grandes menaces posées par des maladies infectieuses. Chacune d'entre elles aurait pu avoir des répercussions importantes sur l'économie et la stabilité sociale du pays ainsi que sur la santé et la sécurité des personnes et des collectivités. La première menace avait trait à la possibilité que la souche virale asiatique H5N1 de la grippe aviaire, extrêmement contagieuse et mortelle, se propage aux oiseaux domestiques au Canada. La deuxième menace découlait du risque croissant d'apparition d'une nouvelle souche de ce virus (ou d'un autre virus) qui se serait adaptée aux humains, entraînant une transmission interhumaine et la possibilité d'une pandémie de grippe humaine. Selon l'OMS, l'éventualité d'une prochaine pandémie de grippe est indiscutable; reste à savoir quand elle surviendra.

La souche H5N1 (asiatique) de la grippe aviaire s'est révélée capable d'infecter des humains et de les rendre mortellement malades. De décembre 2003 à avril 2007, 291 cas humains, qui se sont soldés par 172 décès, ont été confirmés en laboratoire dans douze pays.

Contexte stratégique / environnement opérationnel

L'économie mondiale en expansion, la concentration des populations dans les grands centres urbains et le transport accéléré des gens et des marchandises à l'échelle mondiale sont autant de facteurs qui mettent à l'épreuve le système de soins de santé du Canada.

Parmi les facteurs externes qui ont influé sur les activités de l'Agence en 2006-2007, citons : l'émergence de maladies infectieuses telles que la grippe aviaire et d'autres agents à l'origine de pandémies éventuelles, à l'échelle tant nationale qu'internationale; les catastrophes naturelles; le vieillissement progressif de la population du Canada; des tendances sociales ayant une incidence sur le risque de maladies chroniques; la nature changeante de l'environnement; ainsi que les progrès rapides et soutenus dans le domaine des sciences et des technologies.

Prévalence des maladies infectieuses et tendances à cet égard

Le nombre de Canadiens décédés des suites de maladies infectieuses ou vivant avec ces maladies est en progression depuis les années 1980.

✓ Expliquer les difficultés, les risques, les possibilités, et leurs répercussions sur les plans et le rendement

Il faut décrire et analyser le contexte de fonctionnement et le contexte stratégique pour la période visée par le rapport afin que les lecteurs puissent mieux comprendre et évaluer les plans et les résultats du ministère.

Les difficultés internes et externes, les risques et les possibilités (y compris les facteurs relatifs à la gestion et aux ressources humaines) devraient être mentionnés à l'échelle du ministère. Il est également essentiel d'expliquer comment ces facteurs auront un effet sur les plans et le rendement, et seront pris en compte dans l'exécution des activités de programme ou des programmes et services clés.

Connexions

- Faire des comparaisons et indiquer les tendances
- Fournir des liens vers d'autres renseignements

Bonne pratique : Expliquer les difficultés, les risques, les possibilités, et leurs répercussions sur les plans et le rendement

Agence de la santé publique du Canada
RMR 2006-2007, p. 16

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ahs00-fra.asp>



Au Canada, il y a un intérêt marqué dans l'amélioration des mesures relatives à l'efficacité de l'aide. Dans le budget 2007, le gouvernement a réitéré la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'aide apportée par le Canada et d'assurer la responsabilisation à l'égard des résultats par la présentation d'un programme en trois volets qui vise à :

- **Mieux cibler l'aide :** le Canada ciblera l'aide bilatérale traditionnelle dans un nombre réduit de pays et cherchera à devenir l'un des cinq plus importants bailleurs des principaux pays qui l'intéressent;
- **Accroître l'efficacité de l'aide :** le Canada établira un barème afin de réduire les frais d'administration et déploiera un plus grand nombre d'employés sur le terrain;
- **Améliorer la reddition de comptes :** le Canada examinera des options pour s'assurer que son programme d'aide fasse l'objet d'une évaluation indépendante et fournira aux Canadiens des bilans plus fréquents.

Ce programme appuie l'engagement pris par le gouvernement en 2006, à la fois dans le discours du Trône et dans le budget, soit celui d'assurer une plus grande reddition de comptes au chapitre de la répartition de l'aide⁶ internationale et des résultats obtenus. C'est dans ce contexte que l'ACDI a élaboré son programme d'action sur l'efficacité de l'aide qui comprend : 1) une concentration stratégique de notre programmation là où elle peut avoir les conséquences les plus importantes, 2) une meilleure exécution des programmes, 3) une utilisation plus efficace des ressources de l'Agence et 4) une responsabilisation claire quant aux résultats.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le discours du Trône et le budget sont mentionnés à de nombreuses reprises dans le RMR. Dans cet exemple précis, on établit des liens entre les engagements pris par le gouvernement et l'amélioration de l'efficacité de l'aide qui est fournie par l'Agence canadienne de développement international.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Les activités de programme et les résultats stratégiques sont clairement énoncés et il est évident qu'ils correspondent au cadre pangouvernemental.

Il est tout aussi important d'analyser et d'expliquer la correspondance des activités de programme et des résultats stratégiques du ministère avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada. Pour un bon exemple de cette pratique, consultez le RMR du Conseil des recherches en sciences humaines du Canada (p. 15-16) à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ssh/ssh00-fra.asp>.

✓ Établir un lien avec les grandes priorités du gouvernement

À part le cadre pangouvernemental, la politique actuelle du gouvernement fournit un autre contexte sur lequel votre ministère peut se fonder pour rendre compte de ses résultats. Les grandes priorités et plans du gouvernement sont établis au début de la session parlementaire avec le discours du Trône et, annuellement, avec le budget fédéral. Bien que les secteurs de résultats du gouvernement du Canada doivent perdurer au-delà du mandat d'un gouvernement, le discours du Trône et le budget présentent un tableau qui est propre au gouvernement en place.

Il faudrait donc indiquer comment les résultats du ministère ont un lien avec les grandes priorités du gouvernement établies dans le discours du Trône ou le budget, ou y contribuent. Il est possible également de mentionner d'autres initiatives de l'ensemble du gouvernement et de les examiner en fonction de leur effet sur les plans et le rendement du ministère.

Il est entendu que le discours du Trône et le budget sont des documents de nature générale et il peut être difficile pour certains ministères et organismes (en particulier les plus petits) d'établir un lien avec leur mandat et leur travail dans ces documents.

Bonne pratique : Établir un lien avec les grandes priorités du gouvernement

Agence canadienne de développement international

RMR 2006-2007, p. 9-10

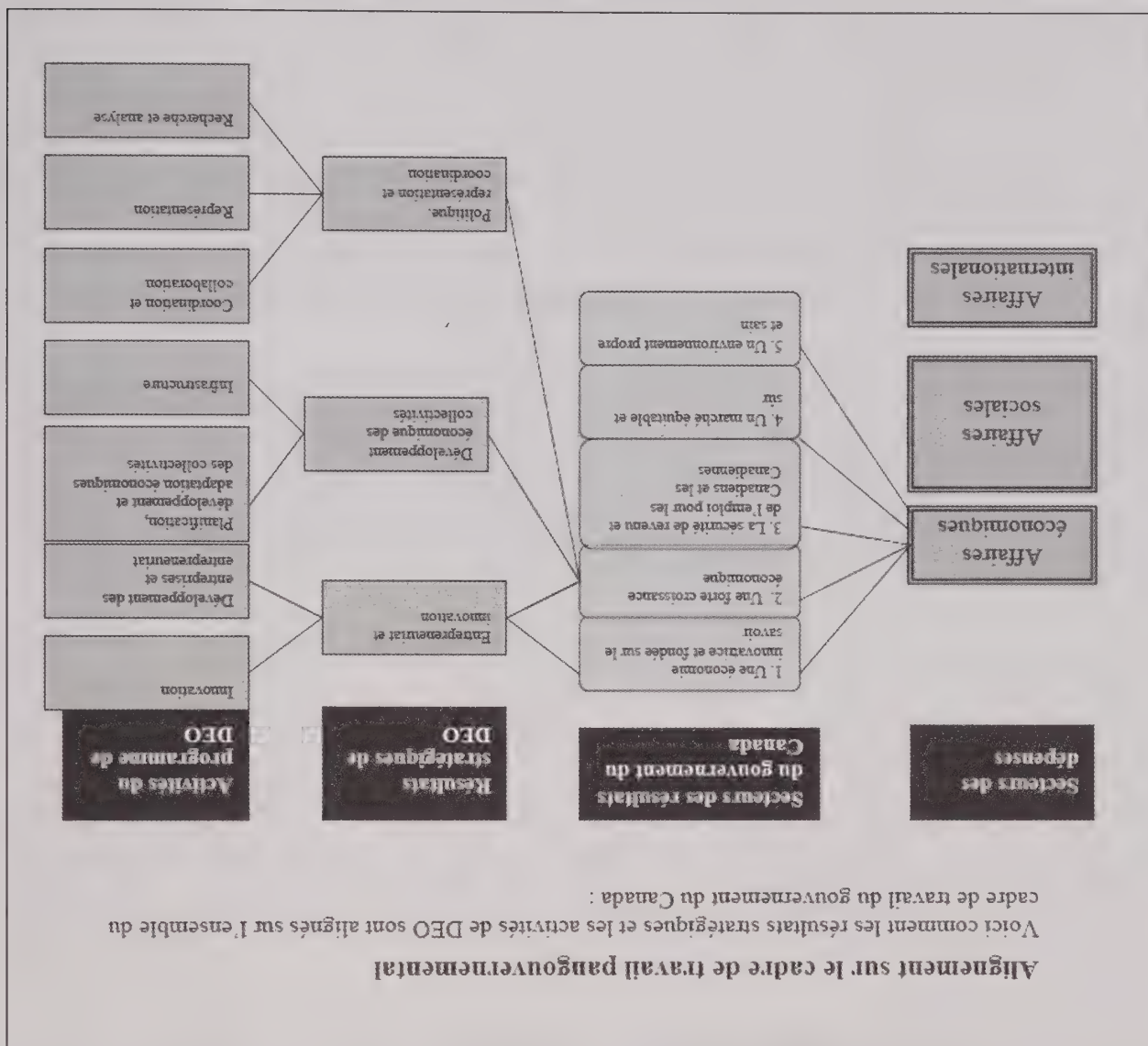
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ida/ida00-fra.asp>

On peut effectivement établir cette correspondance par une représentation visuelle et une brève explication ou analyse de la contribution des ministères.

Bonne pratique : Établir un lien avec Le rendement du Canada

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
RMR 2006-2007, p. 16

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/wco/wco00-fra.asp>



✓ **Établir un lien avec Le rendement du Canada**

Les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, qui sont représentés dans le cadre pangouvernemental figurant dans Le rendement du Canada, sont les avantages à long terme et durables pour les Canadiens que plus d'un ministère ou un organisme fédéral cherchent à obtenir. Si les résultats stratégiques et les activités de programme de votre ministère correspondent aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada, les lecteurs ont ainsi une vue d'ensemble de la façon dont le rendement de chaque ministère et organisme contribue aux grands résultats pour l'ensemble du gouvernement dans les secteurs de dépense ci-après : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales (organismes fédéraux qui contribuent à tous les ministères et organismes).

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Les liens entre les priorités et les activités de programme sont clairs. On retrouve des détails sur le type de priorité (nouvelle ou en cours) et le degré d'importance des priorités (primaire ou secondaire).

Légende : O = En cours N = Nouvelle ■ = Primaire □ = Secondaire				
Favoriser l'excellence en gestion au sein de l'institution de la Défense	Améliorer la planification des investissements stratégiques et accélérer les activités de réforme de l'approvisionnement.	■		N
	Garantir une mise en oeuvre réussie des initiatives portant sur la modernisation de la fonction de contrôleur et la Loi sur la modernisation de la fonction publique.	■	□	N
Contribuer à la collectivité internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada				
	Développer des partenariats stratégiques avec des ministères clés en matière de sécurité et d'autres ministères et organismes (p. ex., Équipe Canada).	□	■	O
	Continuer de renforcer les ententes de défense et de sécurité avec les États-Unis pour améliorer la sécurité nationale et continentale, et avec les alliés du Canada pour améliorer la sécurité internationale.	□	■	O

Activités de programme					
Priorités ministérielles 2006-2007	Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées	Mener des opérations	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale	Type de priorité	
Protéger les Canadiens grâce à l'exécution des opérations					
Exécuter des opérations au pays et à l'étranger.		■	□	O	
Renforcer les partenariats ministériels, les principaux organismes de sécurité et nos alliés.		■	□	O	
Transformer et moderniser les FC					
Adopter une approche pleinement intégrée et structure de la force afin de garantir l'efficacité opérationnelle. Les initiatives principales comprennent le développement du COM Canada, des six secteurs de la Force opérationnelle interarmées, du COMFEC, du COMFOSCAN, du COMSOSCAN, du COMPEKSMIL, d'un État-major interarmées stratégique, d'une Force de réaction rapide, de forces opérationnelles propres aux missions et d'un système d'état de préparation géré afin d'améliorer la capacité à mettre sur pied et à déployer des forces intégrées.	■	□	□	N	
Adopter un cadre et un processus intégrés et d'orientation stratégique de la force, y compris l'expansion de la Force régulière et de la Réserve, en veillant à ce que les militaires soient bien entraînés et équipés et en montant une Équipe de la Défense diversifiée et très motivée.	■			N	

✓ Expliquer les priorités dans le contexte de la SGRR

On peut mentionner que certains éléments sont plus importants que d'autres pour qu'on en arrive à obtenir le(s) résultat(s) stratégique(s) désiré(s) : il peut s'agir de changements d'une année à l'autre ou à l'intérieur d'un seul cycle de présentation de rapports. Les priorités mentionnées dans le RPP et le RMR devraient être abordées dans le contexte de la SGRR, et les liens entre les priorités et les activités de programme devraient être clairement montrés. Plus précisément, il faudrait expliquer comment les priorités devraient en principe contribuer au(x) résultat(s) stratégique(s), de sorte que les lecteurs comprennent leur importance relative.

Connexions

- Se fonder sur la SGRR pour établir les rapports
- Établir un lien entre les ressources et les résultats

Bonne pratique : Expliquer les priorités dans le contexte de la SGRR

Défense nationale

RMR 2006-2007, p. 24

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/dnd/dnd00-fra.asp>

Pour appliquer ce principe :

- Présenter clairement l'AAP
- Expliquer les priorités dans le contexte de la SGRR
- Établir un lien avec Le rendement du Canada
- Établir un lien avec les grandes priorités du gouvernement
- Expliquer les difficultés, les risques, les possibilités, et leurs répercussions sur les plans et le rendement
- Décrire les liens horizontaux
- Décrire les mécanismes d'exécution
- Faire état des réponses aux comités parlementaires et des constatations de la vérificatrice générale du Canada

✓ Présenter clairement l'AAP

Pour expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, il faut d'abord définir quels sont ces aspects. À cette fin, il suffit essentiellement de formuler les principaux objectifs du ministère et les principaux résultats qu'il s'est engagé à obtenir. Avec la SGRR comme fondement de la gestion et de la prise de décisions axées sur les résultats, c'est dans le contexte des résultats stratégiques et de l'AAP du ministère qu'il faut expliquer les aspects cruciaux de ses plans et de son rendement.

Connexions

- Se fonder sur la SGRR pour établir les rapports
- Établir un lien entre le rendement et les plans

C'est pourquoi il est essentiel de présenter une AAP claire pour mettre en pratique ce principe. Il faudrait expliquer clairement dans le rapport quel est le résultat stratégique et quelles sont les activités de programme et comment ils sont interdépendants. Pour bien communiquer cette information aux lecteurs du rapport, on peut présenter l'AAP visuellement et en faire une analyse. Dans le RPP, il est important de montrer à l'aide d'un tableau comparatif si des modifications ont été apportées à l'AAP depuis le dernier cycle de rapports et d'expliquer leurs répercussions sur les plans. Il faudrait utiliser la même AAP pour le RMR et le RPP. Dans des circonstances exceptionnelles, on peut utiliser une version ultérieure de l'AAP. Le cas échéant, il est important de présenter un tableau comparatif et d'expliquer les répercussions sur le rendement.

Principe 1 : Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte

Pourquoi les rapports sur le rendement devraient-ils mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens? Rappelez-vous pourquoi les RPP et les RMR sont rédigés, comment ils sont utilisés et par qui. Ces rapports sont des documents importants de responsabilisation qui présentent les plans et le rendement du gouvernement en matière financière et sur d'autres aspects, et qui sont scrutés par les parlementaires. Le gouvernement dépense l'argent des contribuables et les parlementaires représentent les Canadiens. Les rapports ministériels devraient donc indiquer comment les Canadiens verront leur vie s'améliorer en raison des plans et des résultats des ministères.

En mettant l'accent sur quelques aspects essentiels de la planification et du rendement, on rehausse l'utilité des rapports publics puisqu'on présente un tableau concis de l'information dont les parlementaires ont besoin. Les parlementaires ne disposent pas d'un temps illimité pour lire les RPP et les RMR et ils doivent être en mesure de prendre connaissance rapidement des faits et d'avoir une idée claire des plans et du rendement des ministères. Les parlementaires éprouveront des difficultés pour demander au gouvernement de rendre des comptes si on les noie sous une foule d'informations.

Pour déterminer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, il faut déterminer ce qui est pertinent et ce qui est important pour chaque résultat stratégique et chaque activité de programme. L'information dans un RPP et un RMR devrait être utile pour les députés et pour les Canadiens, et elle devrait expliquer les avantages pour les Canadiens que le ministère compte leur procurer par ses résultats stratégiques et ses activités de programme. Pour faire rapport sur d'autres éléments qui ont un effet sur les plans ou le rendement, on pourrait fournir une description et une analyse de la façon dont ils devraient avoir un effet, ou l'ont eu effectivement, sur les plans et le rendement du ministère.

Il est important d'établir le contexte des plans et du rendement parce que les lecteurs peuvent ainsi mieux comprendre l'éventail des facteurs qui doivent être pris en compte dans la planification et qui ont un effet sur le rendement. Il s'agit d'un moyen d'établir des paramètres raisonnables pour l'évaluation des plans et du rendement.

- Les RPP devraient faire état clairement des résultats stratégiques et des activités de programme et de leurs résultats attendus, et expliquer comment le ministère entend accomplir des progrès vers l'atteinte des résultats stratégiques dans ses activités de programme.
 - Les RMR devrait rendre compte en fonction de ces plans et de ces résultats attendus. Le rendement au niveau des activités de programme et la contribution de ces activités aux résultats stratégiques devraient être clairement expliqués et étayés à l'aide d'éléments probants crédibles et fiables.
 - ▶ Les rapports devraient présenter l'information de façon concise et utiliser le moins de jargon possible afin d'être clairs et faciles à comprendre pour les parlementaires et les Canadiens.
 - ▶ Les RMR devraient fournir des explications équilibrées sur le rendement, en faisant état des aspects positifs et négatifs.
- Il faudrait signaler que chacun des exemples mentionnés dans le présent guide illustre une façon d'appliquer les principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada. Il ne faudrait pas considérer chaque exemple seul car il ne s'agit pas de la seule façon. Il faut faire preuve d'imagination. En outre, il n'y a pas un seul rapport parfait.

En septembre 2006, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a publié un énoncé de pratique recommandé (SORP-2) à titre de guide pour la présentation des rapports par les gouvernements ou les organisations gouvernementales. La concordance entre les principes du gouvernement du Canada en matière de rapports et le SORP-2 est illustrée dans le tableau comparatif figurant au lien ci-après, qui établit une correspondance entre les principaux énoncés qui se trouvent dans le SORP-2 avec le principe correspondant du GC. Il faudrait signaler que, si les principes du GC servent de guide à la présentation des rapports sur les plans, les priorités et le rendement à la fois pour le RPP et le RMR, le SORP-2 porte expressément sur la présentation de l'information sur le rendement.

Si vous désirez consulter un tableau comparatif des principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement et de l'énoncé de pratique recommandée 2 du CCSP de l'ICCA, veuillez vous rendre à : http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/principles/princip_f.asp

Les exemples qui sont examinés dans le présent guide servent de complément aux bonnes pratiques que la FCVI a recensées dans un rapport de recherche lancé en 2007 et intitulé, *Quelles leçons pouvons-nous tirer des rapports publics de performance efficaces ? Bonnes pratiques visant les organismes centraux, les législateurs, les vérificateurs et les auteurs de rapports*.

Application pratique des principes

Vous trouverez dans les pages suivantes des explications et des illustrations sur la façon d'appliquer les principes de présentation de rapports du gouvernement du Canada dans la préparation des rapports sur le rendement. Ces pratiques sont présentées individuellement, mais dans les faits, elles ne sont ni indépendantes ni isolées. Il est donc important d'assurer l'intégration et la coordination des pratiques à cet égard.

Avant d'examiner chaque principe individuellement, voici quelques observations générales sur leur application :

- L'information présentée devrait être simple. Il devrait y avoir un fil conducteur entre les principaux éléments des rapports (c.-à-d. les résultats stratégiques, les activités de programme et leurs résultats attendus et réels) et d'un rapport à l'autre (c.-à-d. du RPP au RMR correspondant).
- Les rapports devraient mettre l'accent sur les résultats, c.-à-d. sur les résultats prévus et tangibles aux niveaux de l'activité de programme, ainsi que sur les progrès réalisés par rapport aux résultats stratégiques.

Partie II : Principes pour la présentation de rapports efficaces au Parlement

Les principes pour la présentation de rapports efficaces au Parlement sont le fondement conceptuel de la préparation de la Partie III du Budget des dépenses et comportent de nombreux avantages. Premièrement, ils visent à aider les personnes chargées de la conception des rapports à « exercer un bon jugement et à [. . .] être confiantes que leurs décisions seront bien reçues »⁴. Deuxièmement, ils visent à rassurer les utilisateurs des rapports car ils « leur permettent d'être confiants que les décisions prises sont équitables et non arbitraires ni intéressées »⁵. Troisièmement, avec l'amélioration constante de l'information sur le rendement en tant que but de longue durée, les principes « indiquent en quoi le rapport sur la performance pourrait et devrait consister »⁶, c'est-à-dire qu'ils offrent une vision ou un idéal vers lequel tendre.

Conscient de ces avantages, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a élaboré au cours des dernières années un ensemble de principes pour la présentation de rapports de gouvernement fédéral. Ces principes ont évolué compte tenu des avis qui ont été exprimés par les parlementaires, par le Bureau du vérificateur général du Canada et par la FCVI. En outre, ces principes s'appliquent aussi maintenant aux RPP et aux RMR.

Les principes ci-après du gouvernement du Canada en matière de présentation de rapports appuient et orientent la préparation des RPP et des RMR. Ensemble, ces principes illustrent le lien entre les plans, le rendement et les réalisations, et ils sont une manifestation de l'engagement des ministères à gérer en fonction des résultats.

Principes du gouvernement du Canada en matière de présentation de rapport

- ▶ Principe 1 : Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte
- ▶ Principe 2 : Présenter une information concise, crédible, fiable et équilibrée
- ▶ Principe 3 : Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus; expliquer les modifications apportées; mettre en application les leçons tirées de l'expérience
- ▶ Principe 4 : Établir un lien entre les ressources et les résultats

4. FCVI, *Information sur la performance – principes visant le passage à un nouveau stade* (2002), p. 3.
5. Ibid.
6. Ibid.

Le tableau ci-dessous énonce les critères permettant de déterminer les points forts et les points faibles du rendement ministériel.

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports présentent le contexte stratégique et l'environnement opérationnel, y compris les défis, les risques, les possibilités et les capacités. • Des tableaux financiers informatifs sont présentés et expliqués au moyen de textes (si nécessaire). • Les liens entre les ressources et les résultats ont été établis • Le RMR est équilibré et il fait état des aspects positifs et négatifs du rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Architecture des activités de programme (AAP) est présentée clairement dans les rapports (des correspondances ont été indiquées, au besoin). • La base de l'AAP – les rapports rendent compte du rendement par activité de programme (AP) et relient le rendement de l'activité de programme aux résultats stratégiques (RS).

L'amélioration continue de l'application des principes du gouvernement du Canada en matière de rapports contribuera à corriger les lacunes qui ont été soulevées par les utilisateurs des rapports ainsi que par les évaluations du CRG. Les pages suivantes du présent guide traiteront de ces questions.

semblable de critères fondés sur les principes du gouvernement du Canada en matière de présentation de rapports a été utilisé chaque année pour évaluer la qualité des rapports présentés au Parlement. Cette approche uniforme permet d'établir des comparaisons d'une année à l'autre afin de cerner les secteurs à améliorer ainsi que les secteurs de préoccupation permanente³.

En général, la qualité des rapports au Parlement va en s'améliorant. Par rapport au cycle 4, le nombre de cotes « Acceptable » a augmenté. Toutefois, la cote moyenne du CRG demeure la même, soit « Possibilité d'amélioration ». Aucun rapport n'a reçu la cote « Attention requise » ou « Fort ».

3. Les bonnes pratiques du guide tiennent compte de tous les critères du CRG. Toutefois, toutes les bonnes pratiques ne font pas nécessairement l'objet d'une évaluation dans le cadre du processus du CRG.

Un certain nombre de problèmes ont été constamment soulevés par ces parties intéressées :

1. Manque d'équilibre dans les rapports – Les rapports ne font généralement état que des bonnes nouvelles mais ne signalent pas les résultats prévus qui n'ont pas été obtenus ni les enseignements tirés.
2. Crédibilité de l'information sur le rendement – Les constatations principales des vérifications et des évaluations internes et externes servent rarement à étayer le rendement; il n'y a pas assez de renseignements sur la fiabilité et la crédibilité des données présentées dans les rapports; analyse peu les risques et les difficultés auxquels font face les organisations.
3. Absence de continuité entre les années et les ministères – Il y a rarement des données de base permettant des comparaisons.
4. De longs rapports ne comportant pas une analyse globale – Il faut mettre l'accent sur les faits principaux.
5. Terminologie et formulation complexes – Il faudrait utiliser une langue simple compte tenu des divers types de lecteurs.

Les parties intéressées ont aussi observé qu'il y a des lacunes dans le compte rendu du rendement (p. ex., des divergences entre le rendement prévu et le rendement effectif) et qu'il est rarement question de ces lacunes. On a également mentionné que les rapports prêtent trop attention aux activités et aux extrants, plutôt qu'aux résultats. Très peu de rapports présentent un compte rendu complet et cohérent du rendement permettant aux lecteurs de savoir ce que le ministère a cherché à accomplir dans l'ensemble, ce qu'il a accompli dans l'ensemble et ce qu'il fait pour améliorer le rendement dans les domaines où les attentes n'ont pas été réalisées.

Cadre de responsabilisation de gestion

La présentation de rapports sur le rendement, fondée sur les principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada, découle du travail qui a été accompli sur la gestion et la responsabilisation du secteur public dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le CRG est une vision de la bonne gestion puisqu'il établit un cadre pour la responsabilisation de gestion et un outil analytique pour déterminer les points forts et les points faibles. C'est également un processus qui exige une évaluation et imposant l'obligation d'élaborer des plans d'action conduisant à des améliorations et de faire rapport sur l'état de la gestion.

Les RPP et les RMR ont fait l'objet d'une évaluation dans le cadre du troisième cycle du processus du CRG, et les mêmes méthodes de base ont été appliquées pour les évaluations qui ont été effectuées dans le cadre des cycles 4 et 5. En gros, cela signifie qu'un ensemble

Dans le RPP, les indicateurs de rendement au niveau des résultats stratégiques indiquent aux lecteurs quels progrès le ministère entend accomplir en vue d'assurer des avantages durables et à long terme pour les Canadiens. Au niveau des activités de programme, les plans et les résultats attendus, de même que leurs indicateurs de rendement fondés sur la SGRR, sont mentionnés dans le RPP. De cette façon, les lecteurs comprennent ce qui doit être réalisé au niveau des activités de programme et à quel coût, et ils peuvent savoir dans quelle mesure chaque activité contribue à l'atteinte du résultat stratégique.

C'est en fonction des résultats attendus et des indicateurs de rendement qui figurent dans le cadre de mesure du rendement du ministère et qui sont fondés sur la SGRR qu'on peut juger du rendement dans le RMR correspondant. Le RMR présente un tableau complet mais succinct du rendement du ministère par rapport aux résultats attendus figurant dans le RPP pour les activités de programme et les résultats stratégiques.

Les parlementaires sont le principal public visé pour les RPP et les RMR

Les parlementaires sont le public visé par les rapports de planification et de rendement. Ils se fondent sur ces documents pour exercer leur rôle qui consiste à faire rendre compte au gouvernement des fonds publics qui leur sont confiés et pour faire connaître à leurs électeurs les résultats des programmes et des initiatives du gouvernement.

Les renseignements des RPP et les RMR devraient donc être pertinents et être utiles pour les parlementaires et pour les Canadiens qu'ils représentent. Les rapports devraient être assez détaillés pour montrer comment les ressources et les activités de programme, notamment les programmes et les services principaux, contribuent logiquement à l'atteinte des résultats stratégiques.

Les parlementaires doivent avoir des rapports qui répondent directement à leurs questions principales, qui contiennent une information de haute qualité, et qui sont clairs et concis. Les deux rapports doivent montrer rationnellement aux parlementaires et aux Canadiens comment les réalisations des ministères peuvent leur apporter quelque chose.

Ce qui a été dit, ce que nous avons entendu

Diverses parties intéressées ont signalé des problèmes au sujet des rapports des ministères, et en particulier au sujet des RPP et des RMR. Les comités parlementaires, le Bureau du vérificateur général du Canada, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont tous porté un jugement sur la qualité des rapports ministériels.

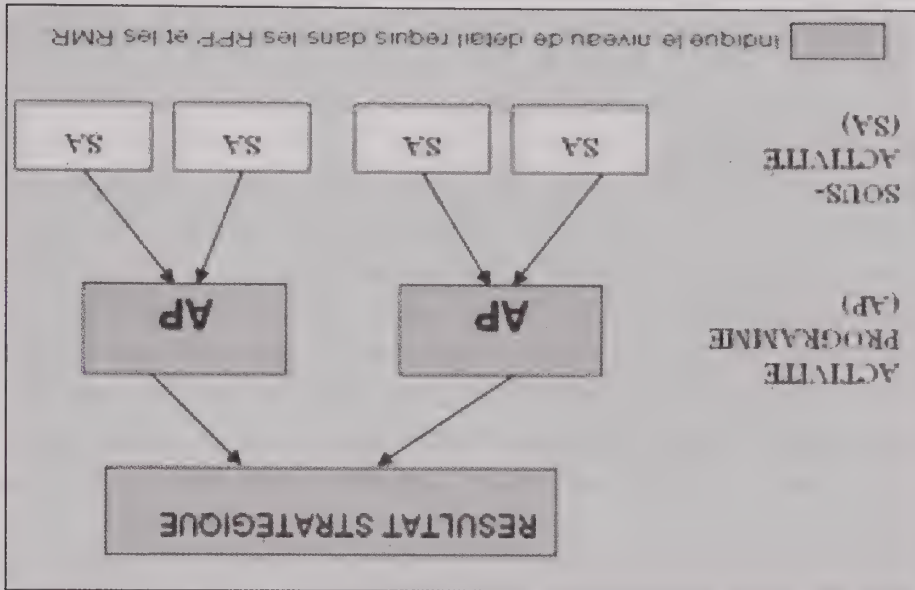
choses en contexte, les ministères décrivent dans leurs RMR le contexte, les risques et les difficultés, ainsi que la conjoncture où ils ont évolué pour obtenir des résultats.

La présentation des rapports est fondée sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats

La présentation des RPP et RMR est fondée sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)². La Politique sur la SGRR a été approuvée par le Conseil du Trésor en 2005 et elle est actuellement mise en œuvre de façon systématique à l'échelle du gouvernement. À mesure que la politique sera intégrée dans le fonctionnement et la gestion des ministères, on est convaincu qu'il y aura des améliorations progressives dans la présentation des rapports sur le rendement, comme on l'a constaté lorsqu'il s'agit d'établir des mesures du rendement.

La SGRR constitue un cadre durable pour faire rapport sur les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs stratégiques. Si les modalités de présentation des rapports sont constantes, il sera plus facile d'établir des comparaisons uniformes du rendement année après année.

Figure 2 : Structure de gestion, des ressources et des résultats



2. Pour en savoir davantage sur le SGRR, veuillez consulter le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12412>

Au sujet des RPP et des RMR

Le RPP est un document de planification propre à chaque ministère qui porte sur une période de trois ans. Il sert à expliquer de façon détaillée aux parlementaires les plans de dépense, les priorités et les résultats attendus d'un ministère. Les parlementaires se fondent sur ces renseignements pour faire l'examen du Budget des dépenses avant de voter des crédits. Les ministères décrivent le contexte et la conjoncture dans lesquels ils évoluent et montrent comment leur travail (les plans et les priorités) correspond aux grandes priorités de l'ensemble du gouvernement, comme celles qui sont expliquées dans le budget ou dans le discours du Trône. Pour assurer l'équilibre et la crédibilité des rapports et la présentation de leurs plans et de leurs attentes en matière de rendement, les ministères expliquent comment ils ont tenu compte des difficultés, des risques et des leçons tirées de l'expérience dans l'élaboration de leurs plans. Le RPP porte essentiellement sur les plans et les résultats attendus tout en établissant un lien avec les ressources financières et humaines qui serviront à les réaliser.

À la fin de chaque exercice, les ministères présentent au Parlement leurs RMR pour expliquer comment ils ont exécuté les plans, ont respecté les priorités et ont obtenu les résultats attendus qui figuraient dans leurs RPP pour cet exercice. Les RMR servent à rendre compte aux parlementaires des réalisations et des lacunes des ministères pendant la période visée et de la façon dont les ressources publiques ont été optimisées. Tout comme les RPP, afin de mettre les

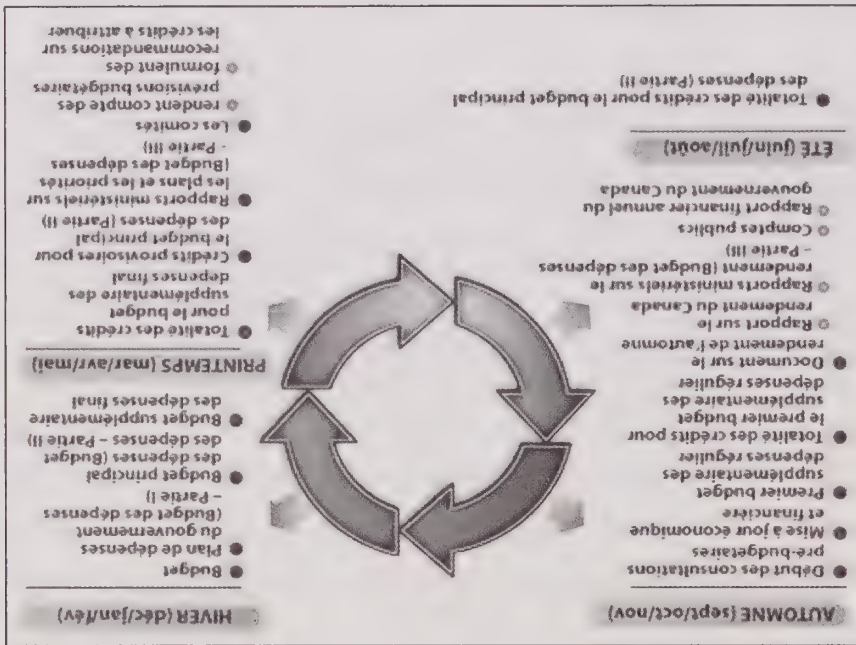


Figure 1 : Le cycle de présentation des rapports au Parlement

nouvel exercice. La deuxième, appelée « totalité des crédits », est généralement demandée et accordée en juin et elle porte sur le reste de l'exercice. Il s'agit de donner aux comités permanents du Parlement le temps nécessaire pour examiner les dépenses prévues dans le Budget des dépenses avant la présentation des projets de loi nécessaires au Parlement.

Le Budget supplémentaire des dépenses sert à demander au Parlement l'autorisation de faire de nouvelles dépenses figurant dans le budget, mais non incluses antérieurement dans le Budget principal, et d'engager au cours d'un exercice d'autres dépenses qui ne sont pas prévues au budget.

Le rendement du Canada est un rapport annuel qui est déposé par le président du Conseil du Trésor. Il fait état de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que pays dans quatre grands secteurs de dépenses : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales. Le rapport procure une perspective globale du gouvernement à partir de laquelle on peut juger des résultats et des ressources de chacun des ministères et des organismes fédéraux ainsi qu'ils sont présentés dans leurs RMR. Dans le même esprit, on a créé en 2007 un aperçu en ligne des RPP à l'intention des parlementaires qui sert à présenter une vue globale des plans des ministères. De plus, en 2008, on a procédé au lancement du Carrefour de la planification et du rendement du gouvernement du Canada. Ce site renferme des hyperliens vers les RPP et les RMR et permet aux utilisateurs de naviguer dans les pages consacrées aux dépenses prévues et aux résultats attendus du gouvernement dans les quatre secteurs de résultats.

Les Comptes publics du Canada contiennent les états financiers sommaires vérifiés du gouvernement, ainsi que d'autres renseignements sur l'activité financière des ministères. On y trouve aussi une comparaison avec le budget et une nouvelle partie contenant des analyses financières, des tendances et des graphiques. Les Comptes publics du Canada sont déposés à l'autome.

En premier lieu, il y a l'autorisation législative. Dans ce cas, une loi définit une autorisation de dépenser permanente pour certains programmes gouvernementaux. À titre d'exemple, mentionnons les paiements de transfert, comme ceux de l'assurance-emploi, du Transfert canadien en matière de santé et du Transfert canadien en matière de programmes sociaux. Généralement, ces programmes législatifs comptent pour environ 65 à 70 p. 100 de toutes les dépenses prévues.

En deuxième lieu, il y a l'autorisation annuelle. Dans ce cas, l'autorisation de dépenser doit être obtenue chaque année par l'approbation par le Parlement de lois de crédits. Les activités ministérielles courantes relèvent de cette catégorie.

Pour justifier les projets de loi de crédits qui sont déposés afin d'obtenir annuellement du Parlement l'autorisation de dépenser, le gouvernement présente le Budget des dépenses, un document détaillé qui décrit les plans de dépense et mentionne les autorisations de dépenser (les crédits) et les montants devant être inclus dans les lois de crédits (une fois qu'elles sont adoptées), présentées par ministère et par crédit et, pour chaque ministère, par activité de programme. Les détails sur les dépenses législatives sont présentés à titre d'information seulement.

Le Budget des dépenses comprend trois parties. La Partie I, le Plan de dépenses du Partie II, le Budget principal des dépenses. Tout projet de loi de crédits repose directement sur la Partie II. Le volumineux livre bleu factuel de la Partie I et de la Partie II contient une analyse sommaire et la description du contexte en vue d'expliquer aux lecteurs pourquoi les ministères demandent ces fonds. Les rapports sur les plans et les priorités (RPP), qui sont produits par les ministères et qui sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor en leur nom, contiennent une analyse beaucoup plus approfondie des résultats devant être obtenus en fonction des ressources disponibles. Les RPP et les rapports ministériels sur le rendement (RMR) constituent la Partie III du Budget des dépenses. Il sera question des RPP et des RMR de façon plus approfondie ci-après dans le guide.

Selon un règlement de la Chambre des communes, le Budget principal des dépenses doit être déposé au plus tard le 1^{er} mars de chaque année, un mois avant le début de l'exercice sur lequel il porte.

Des projets de loi de crédits sont déposés au Parlement et servent à demander une autorisation pour chacun des crédits pour chaque ministère. L'autorisation du Parlement pour l'ensemble des crédits d'un exercice est demandée en deux parties. La première, appelée crédits provisoires, est demandée et accordée à la fin de mars et porte généralement sur les trois premiers mois du

première série d'examen stratégiques ont été présentés dans le budget de 2008 comme faisant partie de la nouvelle approche pour gérer les dépenses existantes. Les économies ainsi réalisées seront affectées à des programmes plus prioritaires.

Pour procéder à la refonte du Système de gestion des dépenses, il faudra produire une information de qualité sur le rendement aux fins de la gestion interne, de même que pour faire rapport au Parlement.

Importance de présenter des rapports efficaces destinés au public

Présenter de bons rapports, c'est mettre à la disposition de la population une information actuelle, exacte, claire, objective et pertinente au sujet des plans et du rendement des politiques, des programmes, des services et des initiatives du gouvernement. Cette information est nécessaire pour les Canadiens – à titre individuel ou par l'intermédiaire de groupes représentatifs ou des parlementaires – pour qu'ils puissent participer activement et utilement au processus démocratique. Faute de plans, de priorités et de résultats attendus clairement établis, conjointement avec la présentation des résultats par rapport à ces plans et à ces attentes de rendement, il est difficile pour les parlementaires d'obliger le gouvernement à rendre compte. En l'absence de bons rapports, la responsabilité et la transparence au sein du gouvernement sont diminuées et la confiance dans les institutions publiques en souffre.

Cycle de la présentation des rapports au Parlement

Chaque année, dans le cadre du cycle de présentation des rapports au Parlement, le président du Conseil du Trésor dépose plusieurs rapports au Parlement, notamment :

1. le Budget principal des dépenses;
2. le Budget supplémentaire des dépenses;
3. les rapports sur les plans et les priorités;
4. les rapports ministériels sur le rendement;
5. Le rendement du Canada;
6. les Comptes publics du Canada.

L'examen du rôle et de l'importance des rapports ministériels en tant que moyens de responsabilisation et de meilleure gestion va donc de soi.

Selon la loi, toutes les dépenses publiques doivent être autorisées par le Parlement. Il y a deux grands mécanismes que le gouvernement utilise pour obtenir une telle autorisation.

Partie I : Contexte

L'obligation de faire rapport au Parlement sur les plans et sur le rendement n'est pas nouvelle. L'intérêt que porte la Chambre des communes à la responsabilité relativement à l'utilisation des ressources financières existe depuis longtemps dans la tradition parlementaire du Canada et elle remonte à plusieurs siècles en Grande-Bretagne. Dans le contexte canadien, la Loi constitutionnelle de 1867 a établi le lien entre la Couronne et le Parlement, en s'inspirant du modèle fondateur du système britannique (Westminster).

La conjoncture actuelle est toutefois différente. Les parlementaires et les employés de la fonction publique œuvrent actuellement dans un contexte où la confiance dans les institutions publiques diminue, la révolution des technologies des communications s'accélère et les questions d'intérêt public deviennent de plus en plus complexes et interdépendantes. En outre, on veut que le gouvernement fonctionne de plus en plus rapidement et on exige constamment une meilleure information et une information à jour. C'est dans ce contexte que le gouvernement met l'accent sur certaines priorités, notamment la modernisation de ses régimes de responsabilité et de gestion des dépenses. En particulier, le gouvernement a proposé qu'on procède au remaniement du Système de gestion des dépenses du gouvernement fédéral.

Le budget de 2006 énonce trois grands principes :

- ▶ les programmes gouvernementaux devraient cibler des résultats et l'optimisation des ressources;
- ▶ les programmes gouvernementaux doivent être conformes aux responsabilités du gouvernement fédéral;
- ▶ les programmes qui ne servent plus les fins pour lesquelles ils ont été établis devraient être éliminés.

Le budget de 2007 exposait les principaux éléments du nouveau système, dont l'introduction des examens stratégiques, un processus qui fonctionnera selon un cycle de quatre ans et par lequel on déterminera si les programmes atteignent ou non les résultats souhaités, sont gérés efficacement et correspondent aux priorités du gouvernement.

Dans le budget de 2008, le gouvernement a confirmé son engagement à l'égard de l'utilisation responsable des fonds publics, y compris son engagement selon lequel les propositions de nouvelles dépenses devront être justifiées à l'aide de renseignements de meilleure qualité et le rendement obtenu sera mesuré par rapport aux pratiques exemplaires. En outre, les résultats de la

Le Système de gestion des dépenses est un cadre qui sert à élaborer et à mettre en œuvre les plans et les priorités du gouvernement en matière de dépenses dans les limites fixées par le budget. Il appuie toutes les décisions du gouvernement en matière de dépenses.

des RPP et des RMR de 2006-2007¹. Cependant, il est à signaler que tous les rapports ne sont pas évalués chaque année et que les exemples ont été choisis dans 56 des 90 rapports déposés. L'annexe du guide comprend une liste de ressources supplémentaires, un glossaire des termes clés et une liste des personnes-ressources.

Nouveautés de cette année

- La version 2008 du *Rapports sur le rendement : Guide des bonnes pratiques* propose plusieurs nouveautés. Le document :
- ▶ est parsemé de champs intitulés « connexions », qui précisent les liens avec les critères d'autres principes;
 - ▶ comporte des explications plus détaillées sur l'application de certains critères relatifs à la présentation de rapports sur le rendement;
 - ▶ fournit des renseignements sur la façon d'établir des attentes claires en matière de rendement dans les RPP;
 - ▶ met l'accent sur la concision des rapports, avec l'ajout d'un critère sur l'établissement de liens vers d'autres renseignements; et
 - ▶ intègre l'analyse des résultats du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

1. Il convient de noter que les images utilisées pour illustrer les exemples de bonnes pratiques sont tirées des RPP et des RMR. Il se peut qu'elles soient un peu floues. Vous devrez donc consulter la copie papier ou la version électronique des rapports originaux pour voir des images de meilleure qualité. Nous vous avons aussi fourni les hyperliens appropriés dans le présent document.

Au sujet de ce guide

Dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement pour améliorer les rapports au Parlement, le document *Rapports sur le rendement : Guide des bonnes pratiques* a été élaboré pour aider les fonctionnaires à produire les rapports ministériels sur le rendement (RMR) de leur organisation. Le présent guide ne remplace pas le Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses. Il s'agit plutôt d'une ressource pratique devant être utilisée conjointement avec les lignes directrices.

Le guide cherche à illustrer en quoi consiste l'application des principes de présentation de rapports du gouvernement du Canada aux RMR. On y énonce de bons exemples et des pratiques propres à la présentation de rapports dans le secteur public, et ce, afin de montrer comment en arriver à produire des rapports de qualité. Il s'agit d'aider les ministères et les organismes à préparer des rapports qui sont fiables, crédibles, équilibrés, concis, clairs et de la plus haute qualité possible à l'intention des parlementaires et des Canadiens. Le guide s'applique surtout aux RMR, mais il aborde occasionnellement la question des rapports sur les plans et les priorités (RPP) et il peut servir également à leur préparation.

La Partie I décrit le contexte de la présentation des rapports et le rôle qu'ils jouent dans les affaires du gouvernement. Des liens sont établis entre les divers rapports et avec les politiques importantes.

La Partie II décrit les principes du gouvernement du Canada en matière de présentation de rapports et passe en revue leur élaboration et leur relation avec les normes qui ont été établies par d'autres organisations. Cette partie se subdivise en quatre autres parties, une pour chaque principe :


1. Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte.
2. Présenter une information concise, crédible, fiable et équilibrée.
3. Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus, expliquer les modifications apportées et mettre en application les leçons tirées de l'expérience.
4. Établir un lien entre les ressources et les résultats.

Vous trouverez ensuite une brève analyse de l'importance de chaque principe pour la production des rapports ministériels sur le rendement, suivie d'exemples de bonnes pratiques qui sont tirées



Table des matières


Au sujet de ce guide	1
Partie I : Contexte	3
Importance de présenter des rapports efficaces destinés au public.....	4
Cycle de la présentation des rapports au Parlement.....	4
Au sujet des RPP et des RMR.....	7
La présentation des rapports est fondée sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats.....	8
Les parlementaires sont le principal public visé pour les RPP et les RMR.....	9
Ce qui a été dit, ce que nous avons entendu.....	9
Cadre de responsabilisation de gestion.....	10
Partie II : Principes pour la présentation de rapports efficaces au Parlement	13
Application pratique des principes.....	14
Principe 1 : Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte.....	16
Principe 2 : Présenter une information concise, crédible, fiable et équilibrée.....	32
Principe 3 : Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus, expliquer les modifications apportées; mettre en application les leçons tirées de l'expérience.....	50
Principe 4 : Établir un lien entre les ressources et les résultats.....	58
Annexe	64
Ressources.....	64
Glossaire.....	65
Personnes-ressources.....	66



Rapports sur le rendement

Guide des bonnes pratiques

2008



Rapports sur le rendement Guide des bonnes pratiques 2008